

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

”Se pihvi sämpylän välissä”

– verkostoitumista luovilla aloilla

Erica Ås

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

5/2013

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Erica Ås	Sivumäärä 67 ja 6 liitesivua
Työn nimi ”Se pihvi sämpylän välissä” – verkostoitumista luovilla aloilla	
Ohjaava(t) opettaja(t) Minna Hautio, Jenny Honka	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Creve, Petri Katajarinne	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkitaan luovien alojen hautomoyritysten verkostoitumista. Tavoitteena on nähdä yritysten verkostoitumisen tilanne ja selvittää millä tavoin yrityshautomot voivat edesauttaa yritysten verkostoitumista. Työssä kartoitetaan myös kulttuurituottajan roolia luovien alojen verkostoitumisessa. Opinnäytetyössä tarkastellaan verkostoitumisen eri malleja, verkostojen luontia, hyötyjä ja haittoja, strategioita, sosiaalista pääomaa, johtajuutta sekä ylläpitoa, jotka kaikki ovat oleellisia osia verkostoitumisprosessissa. Opinnäytetyö voi toimia oppaana aloittelevalle verkostoitujalle.</p> <p>Tutkimus on tehty kyselyn ja haastatteluiden avulla. Kyselyyn ovat osallistuneet kolmen luovan alan yrityshautomoiden yritykset Crevestä, Arabuksesta ja Rovaniemen luovien alojen yrityshautomosta. Tilaajatahona tälle opinnäytetyölle on Creve. Kysely lähetettiin yhteensä 93 yritykselle ja vastauksia tuli 36. Ryhmä valikoitui sen perustella, että yrityshautomoiden yritykset ovat nopean kasvun yrityksiä ja näin ollen verrattavissa toisiinsa. Haastatteluihin valittiin mukaan kuusi eri luovan alan verkostoitumisasiantuntijaa.</p> <p>Tutkimus osoitti, että luovien alojen hautomoyritysten verkostoituminen on hyvällä mallilla, vaikka kehittävää on. Yritykset tunnistavat verkostoitumistarpeensa ja ovat valmiita toimimaan sen eteen. Kulttuurituottajalla voi olla merkittävä rooli verkostoitumisessa, sillä hän voi toimia niin välittäjänä, verkostoaktivaattorina kuin supersolmuna. Jatkossa verkostoitumiseen tarvitaan koulutusta ja verkostoitumisopas, sillä teorian tunteminen auttaa käytännön toteutuksessa.</p>	
Asiasanat luovat toimialat, verkostoituminen, yrityshautomot	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management

ABSTRACT

Author Erica Ås	Number of Pages 67 and appendix 6
Title "The steak between the buns" – network building in creative ventures	
Supervisor(s) Minna Hautio and Jenny Honka	
Subscriber and/or Mentor Creve, Petri Katajarinne	
<p>Abstract</p> <p>This thesis examines the creative industries networking from the perspective of business incubator companies. The goal is to get a view of the networking situation and to find out how business incubators can help companies network. The thesis also maps the role of a cultural producer in the creative industries networking process. The thesis examines different models of networking, network building, the advantages and disadvantages, strategies, social capital, leadership and maintenance, all of which are essential parts of network formation.</p> <p>The study was made by a survey and interviews. The survey involved three companies from three different business incubators Creve, Arabus and Rovaniemi creative venture business incubator. The subscriber to this thesis is Creve. Questionnaires were sent to a total of 93 companies of which 36 replied. The sample is small, but the group was selected on the basis that companies in business incubators are high growth companies and are therefore comparable with each other. The interviewees were chosen because of their expertise within the field of networking.</p> <p>The study showed that the networking for creative businesses from business incubators looks good, even if improvement is needed. Companies can recognize their need to network and are willing to work to achieve it. Cultural producers may have an important role in the networking of creative businesses, because they can act as a mediator, as an activator of the network or as a so called super-knot. In the future, education within networking and a guidebook is necessary, because the theory and knowledge will help in the practical implementation.</p>	
Keywords networking, creative industries, business incubator	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 LUOVIENTALOJEN YRITYSHAUTOMOT	7
2.1 Luovat alat	7
2.2 Yrityshautomot	8
3 KÄSITTEET	12
4 VERKOSTOITUMISEN OSA-ALUEITA	16
4.1 Miksi verkostoitua?	16
4.2 Luovien alojen verkostoitumisen erityispiirteitä	18
4.3 Vertikaaliset ja horisontaaliset verkostot	19
4.4 Johtajuus ja ylläpito	20
4.5 Sosiaalinen pääoma	21
4.6 Joukkoistaminen	22
4.7 Verkostoitumisen mallit	24
5 MENETELMÄT	32
6 AINEISTON ANALYYSI	34
6.1 Taustatiedot	34
6.2 Verkostot ja niiden merkitys	35
6.3 Verkostojen luonti	39
6.4 Hyödyt ja haitat	44
6.5 Verkostojen sopimukset ja strategiat	48
6.6 Verkostojen ylläpito ja johtajuus	51
6.7 Yrityshautomot	54
6.8 Kansainvälistyminen	55
6.9 Tulevaisuus	57
7 POHDINTA	59
8 LOPUKSI	61
 LÄHTEET	 63
LIITTEET	68
Liite 1: Kysely	
Liite 2: Haastattelu	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni selvitän, millä tavoin luovien alojen hautomoyritykset verkostoituvat. Aihe on ajankohtainen, sillä verkostoitumisesta puhutaan paljon ja sen tärkeyttä painotetaan. Silti on vaikea hahmottaa, mistä siinä on kyse. Opinnäytetyössäni pureudun verkostoitumisen teoriaan ja pyrin sitä kautta selkeyttämään, mistä siinä on kyse. Haluan tuoda esille millä tavoin verkostoja voi luoda sekä miten niitä voi hyödyntää ja ylläpitää. Uudelle yrittäjälle tai verkostoitumiseen ryhtyvälle tämä opinnäytetyö toimii suunnanantajana ja valistajana, josta on hyvä lähteä rakentamaan omaa verkostoa.

Tilaaajana toimii luovien alojen yrityshautomo Creve. Koska tilaaja on yrityshautomo, sen intresseihin kuuluu saada selville millä tavoin hautomon yritykset verkostoituvat ja millä tavoin hautomo voi auttaa prosessissa. Olen valinnut tutkimukseeni rajatun joukon, joka koostuu kolmen luovan alan hautomon yrityksistä. Muut hautomot ovat Arabus ja Rovaniemen luovien alojen yrityshautomo. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat verrattavissa toisiinsa sen vuoksi, että ne ovat olleet toiminnassa suurin piirtein yhtä pitkään ja ovat nopean kasvun yrityksiä. Tätä empiiristä tutkimusta on tehty pragmaattis-hermeneuttisesta näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmänä hautomoyrityksille käytettiin kyselyä, mutta sen lisäksi tehtiin haastatteluita, joiden tarkoituksena on tuoda syvyyttä analysointiin.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Ovatko luovan alan yritykset verkostoituneita?
2. Miten kulttuurituottaja voi edesauttaa verkostoitumista?

Tutkin, jos yritykset ovat verkostoituneita, millä tavoin ja missä määrin ne sitä ovat ja mitä hyötyä niille siitä on. Hypoteesina tutkimukselleni on, että luovan alan yritykset eivät ole kovin verkostoituneita, vaan että yhteistyötä tehdään satunnaisesti ja tuttavien kesken.

Haluan selvittää, mikä tämän päivän tilanne on yritysten verkostoitumisen kannalta. Ajatuksena on, ettei kukaan pärjää tämän päivän työelämässä yksin ja verkostoitu-

minen on monen pienen yrityksen elinehto. Haluan selvittää ovatko luovan toimialan yrittäjät luoneet toiminnalleen sellaiset edellytykset, että ne voivat selvitä yrityksen arjesta ilman, että tarvitsee hoitaa sen kaikkia osa-alueita yksin.

Opinnäytetyön nimi ”Se pihvi sämpylän välissä” tulee yleisestä ilmauksesta, että jokin asia on keskeinen ja tärkeä. Useimpien luovien alojen yritysten elinehtona on verkostoituminen. Tämän vuoksi se voidaan nähdä yhtenä tärkeimpänä osuutena yrityksessä, eli ns. pihvinä toiminnalle.

Valitsin opinnäytetyön aiheen myös oman kiinnostukseni pohjalta. Kulttuurialalla puhutaan jatkuvasti verkostoitumisesta ja miten tärkeää tuottajan on verkostoitua. Kulttuurituottajan oletetaan olevan verkostoitumisammattilainen ja omaavan laajan verkoston voidakseen toimia työelämässä. Lähdin tekemään tätä opinnäytetyötä selvittääkseni millaista verkostoituminen käytännössä voi olla ja miten tuottajana voin toimia luovien alojen verkostoitumisen tukena ja kehittäjänä.

Lähteenä opinnäytetyössä on käytetty pääosin kotimaista yritysmaailman verkostoitumiskirjallisuutta, alan tutkimuksia ja raportteja sekä asiantuntijatahojen lausuntoja.

2 LUOVIENTEN ALOJEN YRITYSHAUTOMOT

2.1 Luovat alat

Luovat alat tai luovat toimialat on terminä monille tuttu, sillä siitä on tullut trendikäs viime aikoina. Luovia aloja määritellään jatkuvasti uusien termien, sillä monet pitävät määritelmää turhina. Luovat alat yhdistetään monesti myös kulttuurialaan. Kulttuurin satelliittitalinpidossa kulttuuriin kuuluvat alat on luokiteltu seuraavanlaisiin yläkäsitteisiin: taiteilija-, näyttämö- ja konserttitoiminta, kirjastot, arkistot ja museot yms., taide- ja antiikkiliikkeet, kirjojen kustantaminen ja kauppa, sanoma- ja aikakauslehdet ja uutistoimistot, elokuvien ja videoiden tuotanto, jakelu ja esittäminen, äänitteet, muu painaminen ja siihen liittyvä toiminta, mainonta, arkkitehti- ja taideteollisuussuunnittelu, valokuvaus, huvipuistot, pelit sekä muu viihde ja virkistys, viihde-elektroniikan valmistus ja kauppa, kulttuuritapahtumien järjestäminen ja siihen liittyvä toiminta, koulutus ja kulttuurihallinto ja urheilun toimialat (Opetusministeriö 2008, 27—33).

Tutumpi luovien alojen määritelmää lienee opetus- ja kulttuuriministeriön tekemä lista. Siinä luoviin aloihin kuuluvat animaatiotuotanto, arkkitehtipalvelut, elokuva- ja tv-tuotanto, kuvataide ja taidegalleriat, käsityö, liikunta- ja elämyspalvelut, mainonta- ja markkinointiviestintä, muotoilupalvelut, musiikki- ja ohjelmapalvelut, peliala, radio- ja äänituotanto, taide- ja antiikkikauppa, tanssi ja teatteri ja viestintäala. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, 42.) Tätä määritelmää käyttävät monet alalla toimivat, kuten esimerkiksi Luova Suomi -palvelu, joka kerää yhteen tietoa luovista toimialoista ja toimii verkostona toimijoiden välillä. Kuten luovuutta yleensä, ei luovia toimialoja voi sulkea mihinkään tiettyyn muottiin ja on näin ollen vaikeasti määriteltävissä. Kaikkien toimialat tarvitsevat luovuutta pärjätäkseen alati kovenevassa kilpailussa. Vehmasaho (2012) ja Länsisalmi (2012) pitävät luovat toimialat -luokittelua täysin keinotekoisena ja huomauttavat, että kaikessa toiminnassa tarvitaan luovuutta. Vehmasaho (2012) kokee, että luokittelu voi olla jopa haitallista nk. luoville aloille.

2.2 Yrityshautomot

Yrityshautomoiden tarkoituksena on antaa kasvuhakuisille yrityksille mahdollisuus luoda ideasta kannattavaa liiketoimintaa sekä kehittää liiketoimintaansa. Hautomoiden tärkeimmät tavoitteet ovat positiivisen kehitysympäristön tarjoaminen alkavalle yritykselle, yhteistyön aikaansaaminen yritysten välille, yrittäjien kehittymisen auttaminen, uusien yritysten epäonnistumisasteen pienentäminen, yritysvalmennuksen ja muiden starttipalvelujen tarjoaminen, idean jalostaminen tuotteeksi, pienyritysten linkittäminen suuryrityksiin, kasvuvauhdin nopeuttaminen sekä tutkimus- ja kehitystyön kaupallistaminen ja edistäminen. Luovien alojen hautomotoiminta ei poikkea muista hautomoista vaan tarkoituksena on tukea alkuvaiheessa olevia yrittäjiä, jotta he voivat jalostaa liikeideoitaan ja saada yrittäjävalmennusta. (Alaranta 2012, 78–80.)

Hautomoyrityksen on helpompi menestyä, sillä usein hautomotaustan ja kasvuyrityksen menestys ovat vahvasti linkittyneitä toisiinsa. Hautomoissa on turvallinen ja valvottu ympäristö, jossa yrityksen on helppo kehittää toimintaa ja siten valmistautua kasvuun. (Mustalampi 2009.)

On olemassa virtuaalisia ja fyysisiä yrityshautomota. Niiden toimintaperiaatteet ovat samanlaiset, mutta suurimpana erona on, että fyysisillä hautomoilla on yhteiset toimitilat missä kaikki toimivat, kun taas virtuaalinen hautomo toimii, nimensä mukaisesti, pääosin virtuaalisesti. Oli sitten kyseessä fyysinen tai virtuaalinen yrityshautomo, niille on tyypillistä, että ne toimivat osana jotain suurempaa organisaatiota. Hautomoiden omistajia voivat olla kunnat, kaupungit ja seudulliset kuntayhtymät, mutta myös ammattikorkeakoulut tai teknologiakeskuksia hallinnoivat osakeyhtiöt. Nykyisellään yrityshautomoihin panostetaan palveluiden kehittämiseen, mutta myös kotimaiseen ja kansainväliseen verkostoitumiseen. Hautomoiden tärkeys on korostunut viime aikoina minkä vuoksi myös hautomoprosessia analysoidaan jatkuvasti, jotta palveluita voidaan kehittää ja näin ollen panostaa latuun. (Alaranta 2012, 78–80.) Yrityshautomot pitävät myös yhteyttä toisiinsa, joten yhtenä verkostona voisi nähdä muut hautomot. Tällä tavoin hautomot voivat oppia toisiltaan ja kehittää hautomopalveluita yhdessä.

Luovien alojen yrityshautomot toimivat samalla periaatteella kun muutkin hautomot, mutta ovat erikoistuneita palvelemaan juuri luovien alojen toimijoita. Yhteiset toimitilat, koulutukset ja tilaisuudet takaavat sen, että yritykset pääsevät tutustumaan oman alan toimijoihin ja saavat tukea toisiltaan. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa ovat mukana kolme luovan alan yrityshautomoa, Creve, Arabus ja Rovaniemen luovien alojen yrityshautomo. Niille yhteisiä piirteitä ovat ELY -keskuksen tuki, koulutukset, sparraukset, neuvonta, tuki ja apu. Lisäksi hautomoilta on tarjota laaja verkosto yrittäjien käyttöön. Crevellä ja Arabuksella on tämän lisäksi myös vuokrattavia toimitiloja, joita yritykset voivat halutessaan käyttää. (Forsström 2012; Katajarinne 2012; Saranki 2012.)

Creve

Luovien alojen yrityshautomo Creve on Turussa vuodesta 2009 toiminut hautomo. Creve on saanut nimensä englanninkielisestä nimestä Creative ventures, suomeksi luovat yritykset. (Creve s.a.) Hautomoon kuuluu hautomopäällikön lisäksi ohjausryhmä, joka muodostuu edustajista ELY-keskuksesta, Finnverasta, Keksintösäätiöstä, Kauppakorkeakoulusta, Humanistisesta ammattikorkeakoulusta sekä luovien alojen yrittäjien edustuksesta. Ohjausryhmä kokoontuu noin neljä kertaa vuodessa, silloin kun aika valita uusia yrityksiä hautomoon. Crevessä on puolen vuoden mittainen esihautomovaihe, jonka aikana voi testata oman liikeideansa potentiaalia ja yrittäjävalmennuksiaan tuottamalla liiketoimintasuunnitelma ja välttämättömät laskelmat. Tämän jälkeen päätetään siirrytäänkö varsinaiseen hautomovaiheeseen, joka kestää yhdestä kolmeen vuotta, vai etsitäänkö jotain muita väyliä yrityksen perustamiselle. Creve on osa Humanistisen ammattikorkeakoulun TKI-HUMAK Merin hankkeita. (Alaranta 2012, 78–83.)

Arabus (Aalto Start Up Center)

Yrityshautomo Arabus aloitti toimintansa vuonna 1996 Taideteollisen korkeakoulun yhteydessä. Yliopistojen yhdistyessä Aalto-yliopistoksi, yhdistyi myös Arabus samaan ja toimii nykyään Aalto Start Up Centerin yhteydessä. Hautomoprosessi käsit-

tää kolme vaihetta: esi-, yritys- ja posthautomopalvelut. Esihautomopalveluiden kautta on tarjolla Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskukseen koulutuspalveluita sekä erilaisia tapahtumia ja seminaareja. (Forsström 2012.)

”Yrityshautomoon haetaan lähettämällä hakemus, jonka liitteenä tulee olla liiketoiminta- ja rahoitus suunnitelma, tarvittavat laskemat sekä ansioluettelo tiimin jäsenistä. Yksittäisiä elinkeinonharjoittajia ei valita mukaan, vaan hakijayrityksen pitää koostua vähintään kahden hengen tiimistä. Hakija saa olla enintään kolme vuotta toiminnassa ollut yritys, tätä vanhempia ei valita mukaan.” (Forsström 2012)

Arabus saa vuosittain runsaasti hakemuksia, mutta mukaan valitaan vain n. 20% hakijoista. On myös mahdollista päästä virtuaalisen hautomoon, jolloin yrityksillä on käytössä samat palvelut kuin fyysisessä hautomossa, mutta ei yhteisiä liiketiloja. Arabus tarjoaa yrityksille samanlaisia palveluita kuin Creve ja pitää yrittäjät tietoisina alan tapahtumista ja muutoksista. Varsinaisen hautomoajan jälkeen Arabus voi kutsua yrityksen posthautomoon. Posthautomoyritysten menestymistä tutkitaan vuosittain. Menestyvät posthautomoyritykset toimivat hyvinä esimerkkeinä hautomoyrityksille. Posthautomossa voi myös osallistua tarjolla oleviin tietoisuuksiin ja erilaisiin verkostoitumistapahtumiin. Erona muihin luovan alan yrityshautomoihin on se, että Arabuksen sisällä toimii myös muiden alojen yritykset, kuten ICT-alan ja teknologian yritykset. Tämä luo hyvän mahdollisuuden verkostoitumiselle oman alan ulkopuolelle jo hautomovaiheessa. (Forsström 2012.)

Rovaniemen luovien alojen yrityshautomo

Rovaniemen luovien alojen yrityshautomo on Creveen ja Arabukseen verrattuna siinä erilainen, ettei se ole varsinainen hautomo vaan hautomoksi pyrkivä pilottihautomo. Hautomon omistajana toimii Rovaniemen Kehitys Oy, jonka puolestaan omistaa pääosin (90%) Rovaniemen kaupunki ja osittain (10%) Ranuan kunta. (Saranki 2012.) Yrityshautomo on tarkoitettu kehitys- ja kasvu ympäristöksi liiketoimintaa aloitteleville, uutta toimintaa kehittäville tai uusia markkinoita, kasvua ja kansainvälistymistä tavoitteleville yrityksille (Rovaniemen kehitys Oy s.a.).

Hautomon valmisteluja tehtiin vuosina 2008–2010 hankkeen kautta, jossa kartoitettiin käytäntöjä, toimintamallia, palvelukonseptia, hautomoprosessia ja toteutussuunnitelmaa. Vuosina 2011–2012 tehtiin hautomon toteutushanke, jossa suunniteltu hautomokonsepti on tarkoitus kehittää edelleen toimivaksi ja testatuksi hautomon toimintamalliksi. Luovien alojen hautomon pilotointi – hankkeen luoman konseptin pohjalta päätettiin syksyllä 2012 jatkaa hanketta vuoden 2013 loppuun saakka. Pilotointivaiheeseen otettiin mukaan yhteensä 12 yritystä, joista osa oli aloittelevia yrittäjiä, toisilla taas on pidempään toiminut yritys tai heillä oli muutoin yrittäjyydestä pidempiaikaista kokemusta. Rovaniemen luovien alojen yrityshautomo on virtuaalinen hautomo, jossa tarjotaan samankaltaiset palvelut kuin fyysisissä hautomoissa, mutta yrityksillä on omat toimitilat. Yritykset eivät näin ollen välttämättä näe toisia hautomon yrityksiä kumppaneina vaan pikemmin kilpailijoina. Rovaniemellä on pieni talousalue, minkä vuoksi hautomo on panostanut yritysten näkyvyyteen mainostuksen kautta. (Saranki 2012.)

3 KÄSITTEET

Seuraavaksi on avattu tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä, joita käytetään koko opinnäytetyön läpi.

Verkko

Verkko on samantyyppisistä toimijoista koostuva kokonaisuus, esimerkiksi alihankintaverkko (Toivola 2005, 16). Se on kontaktiverkko yhteistyötä tekevien toimijoiden kesken. Verkon kautta tehtävä yhteistyö voi olla satunnaista tai pitkäaikaista, mutta se on usein vaihdantaan perustuvaa toimintaa, jossa esimerkiksi alihankkijalta ostetaan jokin omaan liiketoimintaan tarvittava tuote. Verkko voi olla olemassa vaikka sitä ei hyödynnettäisi säännöllisesti. (Niemelä 2002.)

Verkosto

Verkostot voivat olla erilaisia ja monimuotoisia ja sen vuoksi on vaikeaa määritellä tarkoin mitä verkostot voivat olla. Verkosto on kahden tai useamman yrityksen välinen pitkäaikainen yhteistyö jossa yritykset yhteistyössä pyrkivät saavuttamaan vahvemman kilpailuaseman (Toivola 2006, 22). Se on sosiaalista ja taloudellista toimintaa, jonka tarkoituksena on luoda lisäarvoa (Toivola 2005, 16). Verkosto muodostuu eri verkkojen yhteenliittymästä. Verkostoissa tehtävä yhteistyö on suunniteltua, jossa toimijoilla on selkeät, yhteiset tavoitteet (Pulkkinen, Harju & Markkanen 2007, 7). Verkostoja on monenlaisia ja moniin eri tarkoituksiin, jotka määrittävät jokaisen verkoston kohdalla erikseen. Yksittäinen yritys tai toimija voi siis näin ollen kuulua moneen verkostoon samanaikaisesti (Ollus & Ylä-Anttila, 1). Verkoston avulla on mahdollista tuoda omaan liiketoimintaan puuttuvia osia, kuten esimerkiksi markkinointiosaamista, jota hankitaan toisen toimijan kautta. Verkostossa mukana oleminen on usein vapaaehtoista, minkä vuoksi verkostoa ei voi johtaa kuten yritystä, mutta osallistujat sopivat keskenään yhteistyön muodosta. (Ollus & Ylä-Anttila 1.) Esimerkiksi yrityshautomot ovat verkostoja, johon kuuluvat mm. rahoittajat ja sparraajat.

Verkottuminen

Verkottumista käytetään usein verkostoituminen-sanan synonyyminä. Näillä kahdella termillä on kuitenkin selkeät erot. Verkottumisella tarkoitetaan teknistä verkkoa, tietoverkkoa, joka toimii yhteydenpidon välineenä (Niemelä 2002, 13). Verkottunut toimija on yhteydessä muihin toimijoihin ja jakaa sitä kautta tietoa ja taitoa. Verkottumisella tarkoitetaan myös verkoston rakentamiseen liittyvää osaa, jossa toimija ottaa kontaktin toiseen toimijaan, tavoitteena on tehdä tulevaisuudessa yhteistyötä (Pulkkinen ym. 2007, 7). Verkon kehittymistä yhdestä lähtöpisteestä kuvataan verkottumiseksi (Toivola 2005, 16). Verkottumisella yhteistyötä pyritään siis syventämään, jolloin yksittäisestä vaihdannasta siirrytään esimerkiksi tiedon jakamiseen toimijoiden välillä.

Verkostoituminen

Verkostoituminen on verkottumista paljon syvällisempää. Usein ajatellaan verkostoitumisen olevan ihmisten kohtaamista ja yhteistietojen vaihtamista, mutta todellisuudessa verkostoituminen on paljon tiiviimpää ja monimuotoisempaa. Verkostoitumisella yritykset etsivät oman ydinosaamisen ulkopuolelta tarvittavaa lisäarvoa, jota toinen yritys osaamisellaan täydentää. Verkottuminen muiden toimijoiden kanssa on aloitus tässä prosessissa, mutta se ei yksinomaan riitä verkostoitumiseen. (Niemelä 2002, 13.) Verkostoituminen on prosessi, jossa yritysten välinen yhteistyö johtaa lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi tietoa, osaamista ja arvoja yhdistelemällä (Hakanen, Heino & Sipilä 2007). Verkostoa luodaan, ylläpidetään, laajennetaan ja kehitetään (Pulkkinen ym. 2007, 7). Näin ollen verkoston eri toimijat ovat riippuvaisia toisistaan. Verkostoituminen voi olla yksittäisten toimijoiden tai yritysten välistä, mutta se voi myös olla monimuotoista, jossa verkostot verkostoituvat keskenään (Toivola 2005, 16). Verkostoituminen on pitkäaikaista ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä, jossa yhteisten tavoitteiden avulla tavoitellaan kaikkia osapuolia hyödyttävää toimintaa (win-win -pohjainen yhteistyö). Koska tarkoituksena on lisäksi kehittää verkostoja ja yritysten liiketoimintaa, ei kaikkea yhteistyötä voi siitä syystä kutsua verkostoitumiseksi. (Hakanen ym. 2007.)

Kulttuurituottaja

Kulttuurituottaja tai tuottaja on ammattinimikkeenä vielä varsin tuntematon. Tutkin-
tonimikkeenä kulttuurituottaja on myös varsin nuori, sillä se on vahvistettu Opetusmi-
nisteriössä vasta vuonna 2003. Tuottaja-nimikettä käytetään myös muilla kuin kult-
tuurialoilla. Tuottajat ovat moniosaajia, joiden tehtäväalueisiin kuuluvat mm. tuotanto-
jen kokonaisvaltainen prosessihallinta aina suunnittelusta toteutukseen. Työtehtävät
voi sisältää mm. taloushallintoa, markkinointia, viestintää ja tuottajat voivat toimia niin
päällikköinä, koordinaattoreina tai vaikka ohjaajana. Kulttuurituottaja toimii välittäjänä
tuotannon ja yleisön välillä. Verkostot ja niiden ylläpito on tärkeää tuottajan työs-
sä.(Nikoskinen 2010, 23–26.)

Koska kulttuurituottajan työnkuvaan kuuluu vahvasti verkostoitunut toiminta, voi tuot-
taja toimia apuna myös yritysten verkostoitumisessa. Kulttuurituottaja voi toimia ver-
kostoaktivaattorina tai verkoston johtajana, mutta ainoastaan tietyin edellytyksin.
Verkostoaktivaattori toimii yhteyshenkilönä kaikkien verkoston jäsenten kesken. Akti-
vaattorin rooli on varmistaa, että verkosto toimii käytännössä. (Nokso-Koivisto 2010.)
Tuottaja voi toimia verkostoaktivaattorina, mikäli tuntee yrityksen toiminnan ja tarpeet
riittävän hyvin, jotta pystyy analysoimaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tarpeita sekä
vaatimuksia. Tuottaja voi siis toimia joko yrityksen sisällä tai rajaorganisaatiossa.

Tuottajan oletetaan olevan verkostoitumisen ammattilainen, sillä jokainen tuottaja
tarvitsee laajat ja monipuoliset verkostot voidakseen toimia työssään. Tuottajan voi-
daan näin ollen myös ajatella olevan hyvä verkostoitumiskouluttaja, jos hän pystyy
näkemään yrityksen tarpeet.

Tuottaja voi myös toimia fasilitaattorina tai supersolmuna. Fasilitaattori on henkilö,
joka yhdistää henkilöä sekä heidän tietotaitoaan, jotta saadaan ihmiset ajattelemaan
samalla tavalla ja näin ollen parantaa yhdessä työskentelyä (Jabe 2010). Verkstoi-
tumisessa fasilitaattori voidaan nähdä välittäjänä, joka yhdistää erilaisia tekijöitä saa-
vuttaakseen hyödyllistä yhteistyötä. Hän voi myös toimia yhteistyön parantajana käyt-
täen eri menetelmiä. Supersolmut puolestaan ovat sellaisia ihmisiä, jotka ovat vah-
vasti linkittyneitä ja joiden kanssa muut haluavat linkittyä. Verkostolle voi olla kilpailu-

valtti olla tällainen supersolmu joukossa ja juuri supersolmut ovat niitä henkilöitä, joiden kannattaa hankkia uusia jäseniä verkostoon. (Koskela, Koskinen, Lankinen 2007, 106–107.)

4 VERKOSTOITUMISEN OSA-ALUEITA

4.1 Miksi verkostoitua?

Verkostoitumisesta puhuttaessa on muistettava, että kaikilla yrityksillä ei ole tarvetta verkostoitua. Jokaisella tulee olla kontaktiverkosto, voidakseen toimia, mutta silti yritystoimintaa voi toimia verkostoitumattakin. Yrityshautomoissa ovat nopean kasvun ja kansainvälistymiseen pyrkiviä yrityksiä, joiden tarvitsee verkostoitua. Verkostoitumisen ja verkoston rakentamisen tulee lähteä aidosta tarpeesta ja sen tulee pohjautua yrityksen omiin visioihin ja arvoihin sekä tuoda jotain lisäarvoa liiketoimintaan.

Verkostoitumisen kannalta nähdään usein ongelmallisena siihen vaadittava suuri resurssimäärä. Verkoston luomiseen kuluu aikaa ja rahaa ja se vaatii sen vuoksi kärsivällisyyttä toimijalta. Verkostoitumisen ydinajatus on kuitenkin yksinkertainen; yrittäjän ulkoistaessa työtehtäviä hän voi keskittyä omaan ydinosaamisensa ja näin ollen kehittää liiketoimintaansa. Jokaisella yrityksellä on samat tehtävät joita liiketoiminnassa tulee hoitaa, mutta ei ole järkevää että jokainen tekee kaikki tehtävät, kun voimavarat voidaan yhdistää. Verkostoituminen on keino yrittäjälle tehdä sitä mitä hän parhaiten osaa, tarjota sitä osaamista ja tietoa muille verkostossa oleville ja vastavasti saada takaisin niiden osaamistaan ja tietoa. Seuraavaksi työssä luetellaan yleisimpiä syitä yritysten verkostoitumiselle.

Toimintaympäristön muutokset

Verkostoitumiseen on monia syitä ja jokaiselle yritykselle ne ovat omakohtaiset. Jotain yleisiä selityksiä verkostoitumiselle on kuitenkin olemassa. Yleisin selitys on muutos liiketoimintaympäristössä, joka voi olla esimerkiksi uuden teknologian saapuminen toimialalle. Uusien asioiden oppiminen voi olla haastavaa ja verkosto voi tässä tapauksessa toimia keinona hallita riskejä. Jotkut puolestaan verkostoituvat vain seuratakseen muita. Riski epäonnistumiselle kuitenkin kasvaa jos verkostoitumiselle ei ole tarvetta ja selkeät tavoitteet. (Hakanen ym. 2007, 23–24.)

Kilpailukyky

Voidaan myös nähdä että verkostoituminen on reagointia kilpailijoiden toimiin. Pysyäkseen mukana kilpailussa on yritysten seurattava kilpailijoidensa toimia. Verkostojen avulla yritys pystyy ketterämmin reagoimaan muutoksiin, jonka vuoksi voi saada edelläkävijän etuja. Samanlaiset yritykset kilpailevat myös partnereista ja verkostoitumisen avulla saa parhaimmat partnerit yritykselleen. Kilpailussa pärjäävät ne jotka parhaiten sopeutuvat uusiin olosuhteisiin, eli ne yritykset jotka voivat oppia ja uudistua nopeammin kuin muut. (Hakanen ym. 2007, 23–24.)

Kansainvälisyys

Verkostoitumisella voidaan päästä kansainvälisille markkinoille kumppaneiden mukana, sillä pitkään yhteistyötä tehneet toimijat haluavat usein käyttää samoja yhteistyökumppaneita. On siis tärkeää miettiä minkälaisen kumppaneiden kanssa haluaa tehdä yhteistyötä, sillä yhteistyön avulla voi yksittäiselle toimijalle avautua täysin uusia mahdollisuuksia. (Ollus & Ylä-Anttila 1998, 33.)

Itsenäisyys

Verkostoituminen voidaan nähdä perinteisen yrittäjyyden vastakohtana, jossa yrittäjä on itsenäinen ja riippumaton. Verkostoituminen edistyy huimasti, jos yrittäjä pystyy hyväksymään, ettei hänellä ole kaikkia tarvittavia resursseja ja tarvitsee sen vuoksi ulkopuolista apua. Olemme siirtymässä aikakauteen, jossa yksinyrittäminen jää taakse ja siirrytään yhä enemmän verkostomaiseen toimintaan. (Toivola 2005, 20–21.) Uudet haasteet on helpompi kohdata yhdessä, mutta on tärkeää myös tehdä se tarkoituksen mukaisesti. Tuote- tai palveluinnovaatioiden lisäksi on tärkeää kehittää myös prosessi-innovaatioita, eli luoda uusia tapoja kohdata haasteet yhdessä (Niemi 2002, 18).

Muita syitä

Verkostoitumisella voidaan hakea kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, oppimista, informaatiota, joustavuutta ja reagoitivalmiutta. Syynä voivat olla myös pyrkimys riskien jakamiseen, pääsy uusille markkinoille, tarve uuden teknologian omaksumiseen, markkinoille pääsyajan lyhentämiseen ja toisiaan täydentävien tietojen ja taitojen yhdistämistä. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä tarve on usein päästä sellaisille markkinoille joihin ei yksittäisenä toimijana voisi päästä, eli mahdollisuus luoda uusia asiakassuhteita. (Toivola 2005, 14.).

4.2 Luovien alojen verkostoitumisen erityispiirteitä

Muilla toimialoilla ollaan verkostoitumisessa jo luovia aloja edellä, kuten esimerkiksi teollisuusalalla jossa vuonna 2002 tehdyn selvityksen mukaan 71 % yrityksistä teki yhteistyötä verkostojen kautta. Näillä yrityksillä oli selvityksen mukaan noin 10 vuoden kokemus verkostoyhteistyöstä. (Hakanen ym. 2007, 21.) Luku on suuri ja vaikka sillä ei voi mitata koko Suomen yritysten verkostoitumista, se antaa kuitenkin osviittoa siitä mihin suuntaan ollaan menossa. Teollisuudessa yritykset ovat usein luovia toimialojen yrityksiä suurempia, mutta myös pienet yritykset voivat verkostoitua. Teollisuuden ja työnantajien toimitusjohtaja Johannes Koroma arvioi, että metalliteollisuudessa pitkälle edennyt verkostoituminen on hyödyttänyt verkostoissa toimivia yrityksiä enemmän, verrattuna niihin yrityksiin, jotka toimivat verkoston ulkopuolella. (Niemelä 2002, 11.)

Luovilla toimialoilla hallitaan oma ydinosaminen ja koska se usein perustuu uniikkiin osaamiseen, on toimialalla paljon tarjottavaa nk. perinteisille toimialoille. Tämän vuoksi on perustettu erilaisia hankkeita, kuten Humanistisen ammattikorkeakoulun TKI-yksikön koordinoima Kaleidoskooppi, jossa luovia toimialoja yhdistetään meriteollisuuteen. Aloite on lähtenyt teolliselta puolelta ja on hyvä askel kohti uusia yhteistyömalleja. (Kaleidoskooppi s.a.) Perinteiset toimialat eivät vielä ymmärrä mitä luovat toimialat ovat, eivätkä sen vuoksi osaa hyödyntää niiden tarjoamia palveluita. Luovilla aloilla oman yrityksen perustana on vahva ja uniikki osaaminen, joka ei ole kopioita-

vissa. Tämä ydinosaaminen on tärkeä kauppatavara lähtiessä verkostoitumaan—voi tarjota jotain mitä muut eivät.

4.3 Vertikaaliset ja horisontaaliset verkostot

Verkostot voivat toimia joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti, eli yhteistyö voi olla kumppanuus- tai toimittajayhteistyötä. Kumppanuusyhteistyö perustuu tasavertaiseen yhteistyöhön. Verkoston toiminnassa tehdään työtä esimerkiksi kehittämiseen liittyvään toimintaan. (Pulkkinen ym. 2007, 11.) Horisontaalisessa yhteistyössä eri toimijat voivat kilpailla keskenään arvoketjun jossakin osassa, mutta silti olla yhteinen päämäärä. Samanlaisten resurssien yhdistämisen tarkoituksena on luoda yhteistyön avulla suurempi tuotantovolyyymi. (Ollus & Ylä-Anttila 1998, 45.) Jos horisontaalisessa yhteistyössä on monta toimijaa, muuttuu se helposti vähemmän tavoitteelliseksi ja hallittavaksi. Kahdenvälinen tai vain muutaman toimijan välinen yhteistyö voi puolestaan kehittyä hyvinkin syvälliseksi kumppanuudeksi ja toiminnasta saatetaan tehdä yhteisyritys. (Hakanen ym. 2007, 56.)

Vertikaalinen yhteistyö puolestaan on perinteisempää päähankkija-toimittajayhteistyötä, jossa toimijat tuottavat toisilleen palveluita tai tuotteita. Yhteistyössä on tilaaja ja toimittaja, mutta he tekevät työtä yhdessä, jotta lopputuote on asiakkaan tarpeiden mukainen. Yhteistyössä haetaan kustannustehokkuutta, mutta myös laatu ja toimituskyky ja –varmuus ovat suuressa roolissa. (Pulkkinen ym. 2007, 11.)

Turku Design Now! -ryhmä toimii niin horisontaalisen kuin vertikaalisen verkoston tavoin. Ryhmä koostuu turkulaisista muotoilualan yrityksistä, jotka tekevät yhteistyötä. Yhdessä tehdyt myyntitapahtumat ja markkinointi ovat osa horisontaalista yhteistyötä, mutta yritykset tilaavat materiaaleja yhdessä ja painattavat alihankintana printtejä, eli ryhmä toimii myös alihankinta- ja materiaaliverkostona. (Aavinen 2012.)

4.4 Johtajuus ja ylläpito

Väittämän mukaan 30–70 % kaikista verkostoitumisyrityksistä epäonnistuu. Jos luvun oletetaan olevan oikeassa, on syytä kiinnittää huomiota strategiatyön lisäksi verkoston ylläpitoon. (Hakanen ym. 2007, 28.) Verkoston ylläpidossa on olennaisena osana verkoston johtaja. Johtajana voi toimia verkoston veturina oleva yritys ja sen sisällä toimivat henkilöt. Käytännössä johtajana toimii yksittäinen henkilö tai ryhmä henkilöitä. Tämän henkilön ei tarvitse olla yrityksen toimitusjohtaja, vaan se voi olla joku muu yrityksen sisäisistä henkilöistä tai verkoston jäsen. Ketjumaisessa yhteistyössä, kuten arvoketjussa tai vertikaalisessa yhteistyössä on helpompaa nimetä johtaja, kun taas tasapuolisessa ja horisontaalisessa yhteistyömuodossa se on haastavampaa. (Nokso-Koivisto 2010.)

Verkoston tarkoituksenmukaisen toiminnan tukemiseksi on hyvä nimetä jokin johtaja, mutta kyseessä voi olla myös verkostoaktivaattori. Verkostoaktivaattorin rooli on varmistaa, että verkosto toimii käytännössä. Aktivaattori on yhteyshenkilönä kaikkien verkoston jäsenten kesken. Verkostoaktivaattori voi olla toimitusjohtaja, verkoston johtaja, yrityksen henkilö tai rajaorganisaatiossa toimiva henkilö. Rajaorganisaatiolla tarkoitetaan verkoston läheisyydessä toimivaa organisaatiota, jolla on läheinen yhteys verkostossa toimiviin yrityksiin. Esimerkiksi rahoittaja voi toimia verkostoaktivaattorina. Johtaja ja verkostoaktivaattori voivat olla eri henkilöitä, mutta ylläpitoasioissa joko jompikumpi tai kumpikin toimii vastuussa. Johtaja huolehtii yleisistä asioista verkoston toimivuudessa ja voi keskittyä esim. verkoston kehittämiseen, kun taas verkostoaktivaattori keskittyy asioiden käytännöllisempään aspektiin ja siihen, että asiat oikeasti tapahtuvat. (Nokso-Koivisto 2010.) Yrityshautomoiden päälliköt toimivat työssään hyvin tuottajamaisesti ja ovat usein supersolmuna, ja mahdollisesti verkostoaktivaattorina, hautomon verkostojen ja hautomoyritysten välillä.

Voidaan toimia verkostossa, miettimättä mitä verkostotyöskentely vaati jäseniltä (Björkqvist 2011, 14). Ylläpidon kannalta olisi tärkeää luoda yhteiset strategiat ja päämäärät, mutta selkeyttämisen vuoksi tulisi luoda jokaiselle jäsenelle omat päämäärät. Näin ollen jokaisella verkoston jäsenellä on oma rooli, omat työtehtävät ja omat päämäärät, joiden avulla on helppo toimia suhteessa muihin. Kun jokainen jä-

sen hoitaa omaa tehtäväänsä ja ymmärtää omat tehtävänsä suhteessa verkoston päämäärään, on paljon sitoutuneempi ja kokee työlleen suuremman arvon.

Verkostojen ylläpidon kannalta olisi myös tärkeää nimetä verkoston johtajaksi tai verkostoaktivaattoriksi henkilö, joka pystyy aktiivisesti hoitamaan verkoston toimintaa, viestintää ja sosiaalista pääomaa. Näin ollen voisi välttyä yhteistyön kariutumiselta sekä hyödyntää jokaisen verkoston jäsenen resurssit.

4.5 Sosiaalinen pääoma

Sosiologia Pierre Bourdieuta pidetään sosiaalisen pääoman luoja. Hänen mukaansa sosiaalinen pääoma on yhteenlaskettuja todellisia ja mahdollisia resursseja, jotka muodostavat kestäväan verkostoon enemmän tai vähemmän vakiintuneista yhteyksistä ja tuttavuuksista, jossa jokaisen jäsenen tuella tulee yhteistä pääomaa. Toisin sanoen se on jäsenyyttä ryhmässä. Yhteinen pääoma oikeuttaa luottoa, sanan eri tarkoituksissa. Bourdieu huomauttaa, että sosiaalinen pääoma verkostossa ei ole luontaisesti itsestään selvää. (Bourdieu 1986.)

Verkostojen luomisessa ja verkostoitumisessa on muistettava, että kyse ei ole pelkästään yritysten välisestä yhteistyöstä, vaan prosessin takana on aina ihmisiä. Jotta voi rakentaa toimivan verkoston, on oltava sosiaalista pääomaa, joka liittyy yhteistyöhenkilöiden kemiaan ja käyttäytymiseen. Sosiaalinen pääoma verkostoitumisessa tarkoittaa kykyä toimia yhdessä ja siihen liittyy monia eri komponentteja, jotka tekevät siitä toimivan yhdistelmän. Henkilöiden välillä tulee olla luottamusta ja vastavuoroisuutta. Yhteistyössä vastavuoroisuus on erittäin tärkeää, jotta voi synnyttää luottamusta. Toimivan yhteistyön kannalta on tärkeää että tiedonkulku toimii kumppaneiden välillä eikä mitään ”pimitetä” toiselta, vaan asioista puhutaan avoimesti. (Toivola 2005.)

Yhteistyön kanssa ei kuitenkaan pidä olla liian luottavainen, jotta ei liikeideaa varasteta. Ideoiden varastaminen on suuri huolenaihe luovilla toimialoilla ja voi olla esteenä verkostoitumiselle (Pensikkala 2012; Suntola 2012; Vehmasho 2012). Pelko on kuitenkin usein aiheetonta. Toinen pelko ryhtyessä verkostomaiseen toimintaan on

itsenäisyyden menettäminen. Ymmärtämällä miten menestyneet verkostoitujat toimivat, voi kuitenkin päästä pelostaan yli. (Toivola 2005, 22.) Luottamuksen lisääntyessä on helpompi luovuttaa tietoa kumppaneille ja näin ollen voidaan saavuttaa yhteistyön seuraava aste (Toivola 2005).

Kommunikaation on toimittava jotta verkosto toimii. Toimijoiden luottamuksen ja suhteen syventyessä on myös yhteistyöllä mahdollista syventyä ja saada uusia ulottuvuuksia. Luovien toimialojen mikro- ja pienyrityksille verkosto tuo hyvinvointia, ei pelkästään yritystoiminnalle vaan ennen kaikkea yrittäjälle itselleen. Luovilla aloilla toimitaan usein pienissä yrityksissä tai jopa yksin ja verkoston tuoma tuki sekä sosiaaliset suhteet ovat oiva voimavara yrittäjälle hänen arjessaan. Esimerkiksi yrityshautomoiden kautta käytettävissä olevat yhteiset toimitilat takaavat hautomoyrityksille toisistaan koostuvan sosiaalisen verkoston.

Verkostossa toimivalla yrittäjällä pitää olla kykyä ongelmien ratkaisuun, sillä ristiriitatilanteita tulee väistämättä vastaan. Yhteistyötä ei kannata lopettaa heti ensimmäisen ongelman esiintyessä. Ristiriidat ja mielipiteiden eroavaisuudet ovat luonnollinen osa mitä tahansa suhdetta, näin myös liikemaailmassa. Ristiriitatilanteiden selvittäminen voi vahvistaa verkostoa ja syventää yhteistyötä. Joskus erimielisyydet ja tulehtuneet välit voivat johtaa yhteistyön päättymiseen ja pitää osata luovuttaa kun siihen on syytä. Lisäarvon ja win–win -tilanteen säilyttäminen on oleellista. Niin kauan kun yhteistyö on hyödyllistä ja on aikaisemmin osoittautunut toimivaksi, on syytä käyttää resursseja välien parantamiseksi. Toimiva yhteistyö ja lisääntynyt luottamus luo myös oivan tilaisuuden kehittää niin verkostoa kuin sen tarjoamia tuotteita ja/tai palveluita. (Hakanen ym. 2007.)

4.6 Joukkoistaminen

Verkostoitumista ei tarvitse jättää ainoastaan toimijoiden väliseksi toiminnaksi. Yleisö ja asiakkaat ovat tärkeä osa liiketoimintaa ja heidät on hyvä huomioida. Joukkoistaminen, alkuperäiseltä nimeltään crowdsourcing, on tunnettu termi, mutta sen tarkoitusta ei ehkä osata asettaa perspektiiviin. (Arina 2012.) Joukkoistaminen – termiä

käytetään myös puhuessa crowdfundingista, -surfingista ja -investingistä, mutta tässä opinnäytetyössä sillä tarkoitetaan nimenomaan crowdsourcingia.

Joukkoistaminen tarkoittaa käytännössä talkootoimia. Yhdessä tehdään jotain yhteisen hyvän vuoksi, johon ei yksittäisellä henkilöllä tai tekijällä riittäisi resursseja ja joka jollain tavalla hyödyttää yhteisöä. Kuten kaikessa yhteistyössä, haetaan tässäkin win-win -tilannetta. Voi tuntua kaukaiselta ajatukselta antaa asiakkaan vaikuttaa itse tehtyyn työhön, mutta yhteisöllä voi olla valtavasti vaikutusvaltaa. Joukkoistamisen kautta voi saada valtavan määrän resursseja, viestintää ja henkistä voimavaraa ja käytännössä katsoen vielä ilmaiseksi. Internetin laajuuden tuoman voiman vuoksi, on helppo löytää käyttäjiä ja jakaa tietoa, joten näin ollen mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. (Vuorensola 2012, 79.)

Todellisen yhteisöllisyyden tavoittamiseksi olisi hyvä luoda ilmapiiri, jossa todella pääsee vaikuttamaan asioihin. Yhteisöltä voi saada ideoita niin taiteelliseen kuin tuotannolliseenkin työhön. Onnistunut suomalainen esimerkki joukkoistamisesta on kuu-natseista kertova elokuva Iron Sky, joka käytti nettiyhteisöään monessa eri osa-alueessa avuksi elokuvaa tehdessä, mm. rahoituksen keräämisessä. Elokuvan tuottajilla on monia esimerkkejä onnistuneesta yhteistyöstä, joista mainitsemisen arvoista on varsinkin Wreckamovie. Tätä verkkoalustaa käytettiin antamalla yhteisölle tehtäviä, joita ratkottiin yhdessä. Yhteisö sai vaikuttaa esim. siihen miltä elokuvassa nähty ”Frankfurtin räjähdys” tulisi näyttää. Ideoita kerättiin runsaasti ja vastausten pohjalta saatiin yhdessä luotua toimiva konsepti räjähdykselle. Tämän lisäksi yhteisön jäseniä pyydettiin tulemaan paikan päälle omakustanteisesti ja paikalle ilmestyi yli satapäinen innokas joukko, joiden avulla joukkokohtaus saatiin näyttämään vakuuttavalta. (mt. 2012, 100.)

Yhteisöllisyydellä voi saavuttaa vakuuttavia tuloksia. Kaikki eivät voi kuitenkaan käyttää joukkoistamista, sillä se sovi kaikkien toimintaan. On silti hyvä miettiä erilaisia mahdollisuuksia tavoittaa asiakkaita ja osallistaa heitä. Yhteydenpito on myös tärkeää yhteisössä. Kun yhteistyökumppanit tai asiakkaat tuntevat olevansa mukana, on niillä paljon henkilökohtaisempi suhtautuminen projektiin ja ovat valmiita näkemään vaivaa tavoitteiden saavuttamiseksi – ja siitähän verkostoitumisessakin on kyse.

Kuten muissakin verkostoissa tarvitsee myös yhteisöllisyys suunnitelmallisuutta ja johtajuutta. Tulee pohtia mitä yhteisön avulla tulee saavuttaa, miten sen aikoo toteuttaa ja ennen kaikkea mitä annettavaa on yhteisölle.

4.7 Verkostoitumisen mallit

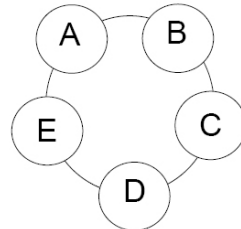
Verkostoituminen tutun piirin ulkopuolella voi tuntua haastavalta, minkä vuoksi ensimmäiset kontaktit luodaan omaan tuttavapiiriin. Toiminnan laajentuessa ja vakiintuessa tarve verkostoitumiselle kuitenkin kasvaa.

Verkostoitumismallit kehittyvät jatkuvasti ja sen vuoksi on olemassa uusia malleja sekä esimerkkejä yhdisteleviä malleja. Esimerkiksi verkostoklusterit ovat epämuodollisia verkostojen yhteenliittymiä. Ne ovat usein alueellisia ja yhdistävät useita eri toimialoja, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Tästä syystä klustereita käytetään usein alueellista kilpailukykyä mitatessa. Vetovoimaisuuden vetureina voidaan luoda erilaisia keskuksia, kuten Turussa toimiva luovien alojen keskus Logomo. Luovilla aloilla verkostoituminen tapahtuu osana mini-klustereita, mutta myös laajemmissa viitekehyksissä jotka yhdistävät eri toimialoja sekä yhteiskunnan ja talouden eri sektoreita. (Parkkola 2012, 104–114.) Seuraavaksi esitellään erilaisia verkostoitumismalleja, joista saa näkemystä siitä, millä tavoin toiminta voi verkostoitua.

Yritysrengas

Yritysrengas on perinteisesti pienten toimijoiden muodostama yhteistyömuoto, jossa vaihdetaan tietoa ja taitoa toisten kanssa sekä tehdään pienimuotoisempaa yhteistyötä. Tämä yhteistyömuoto on luonteeltaan vapaaehtoista ja -muotoista, joten siihen ei yleensä kuulu kirjallisia sopimuksia. (Pulkinen ym. 2007, 8.) Vapaamuotoisuuden vuoksi verkoston toiminta voi olla satunnaista tai säännöllistä, riippuen verkoston toimijoiden tarpeesta. Yritysrengasta voi myös kutsua nimellä kehittämisrengas. Yhteistyön tarkoituksena on oppiminen, yhdessä ja toisiltaan. Tiedon avulla toimijat voivat kehittää omaa toimintaansa ja heillä on aina mahdollisuus tehdä syvempää yhteistyötä kehittämisrenkaassa olevien toimijoiden kanssa. (Hakanen ym. 2007, 56.)

Tapahtumatuottajilla on yleensä epävirallisia kehittämisrenkaita, joissa jakavat tietoa toistensa kanssa. Tästä hyvänä esimerkkinä on alalla toimiva akkreditointi tapahtumiin, jossa tekijät voivat käydä toistensa tapahtumissa ja kerätä tietoa omaa tapahtumaa varten. Tapahtumatuottajat näkevät monesti tapahtumien tuottamisen kehittämisen yhteisenä asiana ja jakavat siitä syystä avoimesti tietoa toistensa kanssa.

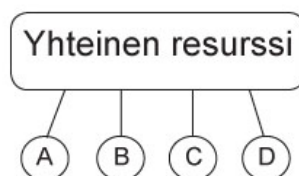


Kuvio 1. Yritysrenkas (Pulkkinen ym. 2007, 8).

Turku Design Now! -ryhmä toimii yritysrenkaan tavoin. Yksi yhteistyömuoto ryhmälle on yhteiset myyntitapahtumat, mutta yhteistyötä tehdään monella tavalla. Suurin osa yhteistyöstä liittyy myyntiin ja markkinointiin sekä näkyvyyteen ja saavutettavuuteen. Yhdessä on helppo jakaa kustannuksia ja työtaakkaa ja näin ollen voidaan saavuttaa parempia tuloksia. (Aavinen 2012.)

Yhteistyörengas

Yhteistyörengaassa yritykset ovat yritysrenkaaseen verrattuna paljon riippuvaisempia toisistaan. Tässä verkostomuodossa yrityksillä on jokin yhteinen resurssi, esimerkiksi myyntipäälikkö, toimitila tai jokin laite. Verkoston toiminta on paljon muodollisempaa, minkä vuoksi on hyvä laatia kirjalliset sopimukset. (Pulkkinen ym. 2007, 8.) Yhteistyörengaassa toimijoilla on mahdollisuus hankkia sellaisia resursseja, joihin yksinään ei olisi mahdollisuutta. Yhteistyön perimmäisenä tarkoituksena on saada kustannussäästöjä, mutta myös tehokkuutta toimintaan (Hakanen ym. 2007, 56).



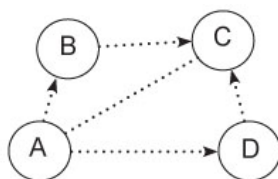
Kuvio 2. Yhteistyörengas (Pulkkinen ym. 2007, 8).

Esimerkkinä yhteistyörenkaasta toimii erilaiset vientiverkosto – hankkeet, jossa yritykset tekevät tasapuolista yhteistyötä saavuttaakseen päämääränsä. Yhteisenä resurssina voi toimia esim. taloudellinen avustus. (Go International 2012.)

Strateginen verkosto (allianssi)

Verkostoituminen on yritykselle ennen kaikkea strateginen valinta, minkä vuoksi verkostoitumista kannattaa toteuttaa suunnitelmallisesti. Strategisessa verkostossa toimijat tekevät tiivistä yhteistyötä ja heillä on siihen laadittu toimintasuunnitelma sekä kirjalliset sopimukset. Verkostossa on tärkeää kirjata selkeästi työnjako, vastuunjako, resurssit, tavoitteet sekä suunnitelma, miten tavoitteisiin päästään. Toimijat ovat strategisessa verkostossa itsenäisiä, mutta toimivat silti tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa. (Pulkkinen ym. 2007, 8-9.) Tarkoituksena on, että kumppanit saavat huomattavaa strategista etua itselleen yhteistyöstä. Kumppanit ovat erittäin riippuvaisia toisistaan ja tavoittelevat uutta osaamista sekä uutta tuottavuuden tasoa. Toiminta on monimuotoista, sillä kontakteja ja yhteydenpidon tasoja on runsaasti. Monimuotoisuuden vuoksi verkosto vaatii selkeää johtamista. Perinteisiä johtamistaitoja ja tiedon hallitsemista on kuitenkin uudistettava radikaalisti ja johtamiseen on sitouduttava, jotta verkoston toiminta tavoittaa hyödyllisyytensä. (Hakanen ym. 2007, 60.) Strateginen verkosto kaipaa aina joukkoonsa supersolmun, joka huolehtii verkoston uusiutumisesta sekä verkostoaktivaattorin, johtajan rinnalle.

Strategioita on hyvä laatia huolimatta siitä, onko kyseessä strateginen vai jonkin muunlainen verkosto. Verkostoituminen on monen yrityksen kohdalla menestyksen tai tuhon lähde, joten siihen on syytä panostaa. Jopa pitkäaikaisten kumppanien kanssa on hyvä kirjata ylös strategiat ja laatia kirjallisia sopimuksia.

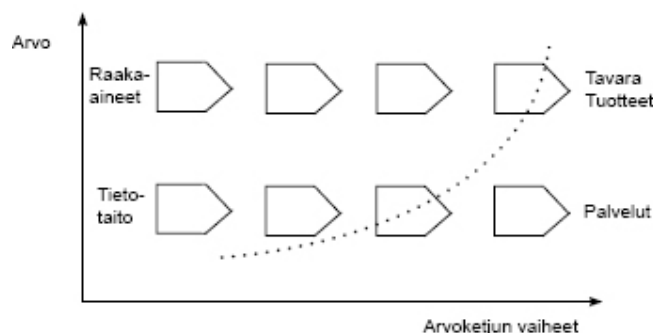


Kuvio 3. Strateginen verkosto (allianssi) (Pulkkinen ym. 2007, 9).

SuperJymy Oy toimii esimerkkinä strategisesta verkostosta. Pesäpalloseuran yhteistyökumppanit jakautuvat pääkumppaneihin, ”menossa mukana” – kumppaneihin, kumppaneihin sekä muihin sidosryhmiin. Yhteistyö keskittyy eriaistaiseen sponsoriyhteistyöhön, johon kumppanit saavat eritasoista vastinetta. Strategista työtä tehdään jatkuvasti, jotta arvotuottaminen lisääntyy kumppaneiden välillä ja liiketoiminta kehittyy. (Simonen 2009.)

Arvoketju

Edistyneissä verkostoissa voidaan tuotteet ja palvelut tuottaa arvoketjun avulla. Arvoketjussa tuote valmistuu raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi verkoston avulla. Lisäarvolla tarkoitetaan, että tuotteeseen tai palveluun tulee jokin lisä mitä ei muilta samankaltaisilta toimijoilta voi saada, esimerkiksi ympäristöystävällinen pakkaus tai hyvin suunniteltu tuotteen toimitus asiakkaalle. Arvoketjun avulla voi luoda huomattavaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden, sillä asiakkaan kokema lisäarvo lisää ostohalukkuutta. Arvoketjua on tarve analysoida, jotta siitä saadaan toimiva ja tuottava. Asiakkaan mukaan tuominen tuotekehitykseen, joukkoistamisen avulla, voi olla hyvä tapa saada suoraa palautetta tuotteen lisäarvosta. Lisäarvot määritellään, katteet lasketaan, kustannukset minimoidaan ja verkostosuhteet ja – prosessit määritellään. On myös tarpeen analysoida verkoston tehokkuus ja nopeus, sillä liian hitaasti toimiva arvoketju hidastaa myyntiä ja voi myös lisätä kustannuksia (Pulkinen ym 2007,13–14.)



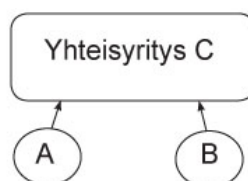
Kuvio 4. Arvoketju (Pulkinen ym. 2007, 13).

Esimerkiksi Ty Nant käyttää muotoilua tuomaan tuotteelle lisäarvoa. Ty Nant valmistaa kivennäisvettä, mutta vesi pullotetaan hienosti muotoiltuihin, koboltin sinisiin, pulloihin. Ty Nantin kivennäisvettä tarjoillaan hienoissa ravintoloissa, klubeissa ja hotelleissa ympäri maailman ja merkki tunnetaan laadukkaana ja eleganttina. (KEA 2006, 37.)

Yhteisyritys (joint venture)

Yhteisyritys on nimensä mukaisesti yhteinen yritys. Tavoitteena yhteisyrityksen toiminnalle voi olla myös esimerkiksi uuden markkina-alueen tavoittelu. Siinä kaksi yritystä perustaa uuden yrityksen yhdistämällä osaamistaan. Yritykset jatkavat itsenäisinä, mutta uuden yhteisyrityksen kautta haetaan liiketoiminnalle tavoitettua päämäärää. Yritykset voivat tätä kautta tuoda helpommin mukaan omien yrityksensä verkostot, jotka ovat olennaisia yhteisyrityksen toiminnalle. Yhteisyritys on verkostomuotona muodollinen ja siksi siihen tarvitaan kirjallisten sopimusten lisäksi myös verkoston liiketoimintasuunnitelma (Pulkkinen ym. 2007, 9.)

Yhteisyrityksen muodostaminen voi olla turhaa, sillä yritykset voivat hoitaa verkostoitumisen myös omien yritystensä kautta. Yhteisyrityksen tarkoituksena on selkeyttää toimintaa asiakkaiden suuntaan, jotka eivät näe yritysverkostoa ulospäin. Yhteisyrityksen kautta asiakkaan on helpompi ottaa yhteyttä, kun tietää mitä yrityksiä yhteisyrityksen sisällä toimii. Asiakas olisi hyvä ottaa mukaan myös joukkoistamisen kautta, jolloin yritys saisi arvokasta tietoa markkina-alueen vaatimuksista ja näin ollen myös kilpailuetua. Tarjottavat tuotteet tai palvelut on helppo ostaa yhdestä paikasta, kun yritykset puolestaan keskittyvät verkoston toimivuuteen. Yhteisyritystä perustaessa tulee toiminnan verkoston sisällä olla vakiintunutta ja kumppanuuden luottamukseen perustuvaa.

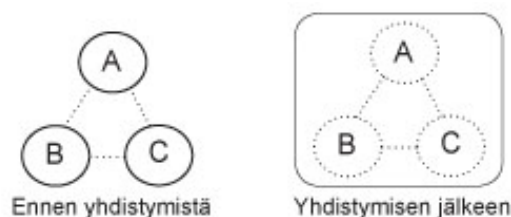


Kuvio 5. Yhteisyritys (Pulkkinen ym. 2007, 9).

Osuuskunta Lilith toimii yhteisyrityksen lailla. Osuuskuntaan kuuluu kulttuurialan eri osaaajia, joista osalla on lisäksi oma toiminimi (Lilith 2011).

Yhteisyksikkö (fuusioituminen)

Yhteisyrityksen vastapuolena on toiminnan yhdistäminen fuusioitumisen kautta. Tässä tapauksessa yritykset perustavat uuden yrityksen, niin että kaikki sijoittuvat sen sisälle eivätkä jatkaa enää erillisinä yrityksinä. Näin ollen saadaan tiiviimpi ja tehokkaampi verkosto. Uuden yrityksen perustamista varten on tarpeen luoda uusi liiketoimintasuunnitelma ja laatia kirjalliset sopimukset. (Pulkkinen ym. 2007, 10.) Yhteisyrityksen tavoin fuusioituminen on selkeää asiakkaille, kun samat tuotteet ja palvelut saadaan yhdestä paikasta. Yrityksen lakkauttamisessa, fuusioitumisen yhteydessä, on aina riski menettää asiakkaita yrityksen nimen vaihtuessa.



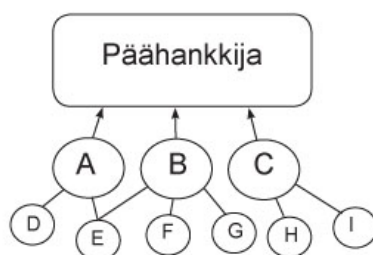
Kuvio 6. Yhteisyksikkö (fuusioituminen) (Pulkkinen ym. 2007, 10).

Luovilla toimialoilla fuusioituminen on tavanomaista mm. mainostoimistojen kohdalla. Esimerkiksi OS/G Mainos ja markkinointitoimisto Ezpa ovat fuusioituneet OS/G Ezpaksi. Tavoitteena fuusioitumiselle on yrityskasvu. (Hartikainen 2012.)

Päähankkija-toimittajaverkosto

Tämän tyyppisessä verkostossa on yksi päähankkija, joka huolehtii koko verkoston toiminnasta, eli on johtaja tai verkostoaktivaattori. Verkostossa toimii alihankkijoita, jotka toteuttavat toimintaa päämiehen toiveiden mukaisesti. Lähimmät toimittajat ottavat vastuun suuremmista osakokonaisuuksista ja kehittävät alihankintaverkostoaan, kun taas päähankkija kehittää koko verkostoa. Päähankkijalla on oma liiketoi-

mintasuunnitelmansa, jonka mukaan hän toimii ja toimittajilla puolestaan on omat suunnitelmansa, jonka mukaan he toimivat. Tämän verkoston tukena on hyvä olla kirjalliset sopimukset, sillä toimijat ovat riippuvaisia toisistaan. (Pulkinen ym. 2007, 10.) Tämä verkostomalli on selkeä asiakkaille, sillä ne ovat yhteydessä ainoastaan päähankkijaan, vaikka toimeksiantoa hoitaa monta toimijaa.



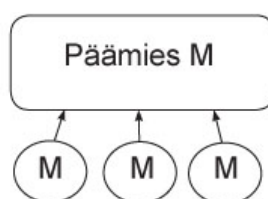
Kuvio 7. Päähankkija-toimittajaverkosto (Pulkinen ym. 2007, 10).

Viidakkorumpu 2.0 Oy toimii mm. päähankkija-toimittajaverkoston tavoin. Yritys toteuttaa erilaisia virtuaalisia digipalveluita asiakkailleen, kuten verkkosivuja, mobiiliapplikaatioita, presentaatioita ja videoita. Viidakkorumpu vastaanottaa toimeksiannot asiakkailta, jonka jälkeen työ siirretään yrityksen verkoston yrityksille, eli toimittajaverkostolle. Viidakkorumpu hoitaa oman osaamisalueensa työt sekä yhteydenpidon asiakkaisiin. Verkoston yrityksillä taas on oma ydinosaaminen, minkä vuoksi toimeksiannot on helppo ohjata eteenpäin Viidakkorummun toimesta. (Liitola 2013.)

Asiakasyrittäjyys (franchising)

Franchising -verkostoissa päämies kehittää liiketoimintakonseptin jota hän vuokraa asiakasyrittäjille. Asiakasyrittäjä toimii konseptin mukaisesti, mikä perustuu liiketoimintasuunnitelmaan ja sopimukseen. Asiakasyrittäjä toimii siis yrittäjänä, päämiehen alaisuudessa. Verkosto muodostaa kokonaisuuden, jossa jokainen hyötyy toistensa menestyksestä. (Pulkinen ym. 2007, 9.) Asiakasyrittäjän liikeloudellinen riski jää pieneksi, sillä päävastuun kantaa päämies. Päämiehellä on verkostossa mahdollisuus keskittyä liiketoiminnan kannalta muihin tärkeisiin osa-alueisiin, kuten esimerkiksi tuotekehittelyyn, kun asiakasyrittäjät hoitavat varsinaisten tuotteiden tai palveluiden myynnin. Franchising-ketjut ovat tuttuja asiakkaille, sillä monet suuret ketjut

toimivat franchising-verkostoina. Muutamia tunnettuja franchising-ketjuja ovat mm. Kotipizza, Subway, Aarikka, Arnold's Bakery & Coffee Shop ja Filmtown. Franchising-ketjun tunnettu brändi on helposti lähestyttävä asiakkaille. Asiakasyrittäjää puolestaan koulutetaan tehtävään sekä tuetaan ja ohjataan työssään. Asiakasyrittäjän etuihin kuuluvat myös erilaiset tukipalvelut ja ketjun tuomat yhteistyöedut, kuten jatkuva kehitystoiminta, johon ei yksinyrittäjällä olisi resursseja. (FranCon 2010.) Luovilla toimialoilla ei helposti törmää franchising-yrityksiin. Yritystoiminta perustuu usein yrittäjien uniikille ydinosaamiselle, jota ei voi kopioida toiseen yritykseen.



Kuvio 8. Asiakasyrittäjäyys (franchising) (Pulkinen ym. 2007, 9).

Konserni

Konserni on kahden tai useamman yrityksen muodostama taloudellinen kokonaisuus, jossa yksi yrityksistä on ns. emoyhtiö, jolla on määräamisvalta. Muut yritykset ovat tytäryhtiöitä. Konsernin periaatteet ovat määritelty osakeyhtiö- ja kirjanpitolaissa. Konsernia voi ajatella myös verkostona ja sitä pidetään kansainvälistymisen käytännönä liiketoiminnan laajentamismuotona. (Pulkinen ym. 2007, 11.) Konsernin kautta kansainvälistymistä voi hoitaa myös ulkomaan yksikön tai tytäryhtiön kautta, mikä voi helpottaa prosessia. Tämä on teollisuudessa yleistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Tapahtumatuotantoon ja esitystekniikkaan erikoistunut Eastway on hyvä esimerkki luovien toimialojen konsernista. Emoyhtiönä on Bright Finland Oy, jonka omistaa pohjoismaissa toimiva Bright Group. Tytäryhtiönä on mm. Moving Light Oy. (Eastway s.a.)

5 MENETELMÄT

Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä ovat toimineet kysely hautomoyrityksille sekä henkilöhaastattelut.

Kyselyyn ovat osallistuneet kolmessa luovan alan yrityshautomossa, Crevessä, Arabuksessa ja Rovaniemen luovien alojen yrityshautomossa, olevat tai olleet yritykset. Ryhmään valikoituivat yrityshautomoiden yritykset, sillä ne ovat kaikki kasvuhakuisia luovan alan yrityksiä ja ovat näin ollen verrattavissa toisiinsa. Kysely mahdollisti myös maantieteellisesti laajemman otannan tutkimukseen, mikä nosti vastaajamäärää ja näin ollen tulosten uskottavuutta. Kysely lähetettiin yhteensä 93 yritykselle, joista 36 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti on näin ollen 39 %, mikä on korkea luku kertomaan hautomoyritysten verkostoitumisesta. Kyselyssä oli 33 kysymystä ja siinä käytettiin pääosin valintakysymyksiä, osaksi kysymysasteikkoa ja monivalintakysymyksiä sekä muutama avoin kysymys. Kyselyrunko löytyy kokonaisuudessaan liitteenä (Liite 1). Aineisto teemotettiin yhdeksään kategoriaan helpottamaan analysointia. Analysoinnissa käytettiin SPSS-ohjelmaa sekä Webropolin Text Mining-ohjelmaa. Vastausväli kyselyssä on pääosin N=34–36.

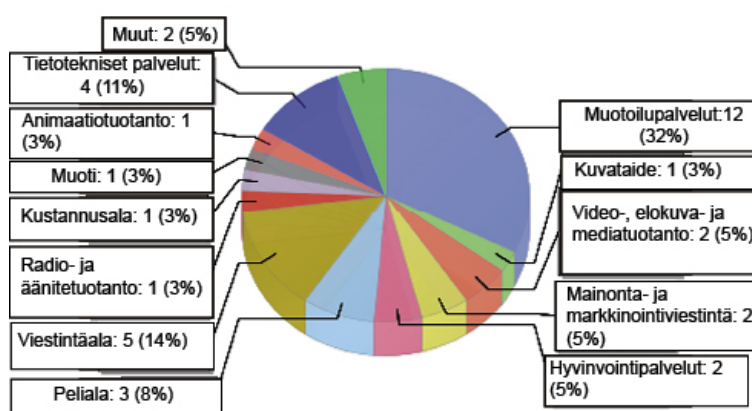
Henkilöhaastatteluihin valikoitui verkostoitumisen asiantuntijoita. Haastateltavia oli yhteensä kuusi ja heidät valikoitiin mukaan tukemaan ja antamaan syvyyttä aineiston analysoinnille. Asiantuntijoilta oli myös mahdollista saada laajempi kuva verkostoitumisesta luovilla aloilla sekä kehitysnäkökulmia. Haastateltavina olivat kansainvälisen Aurajokiverkostot ry:n tuottaja Jere Pensikkala, luovien alojen verkostoitumistilaisuuksia järjestävä Varsinais-Suomen Taidetoimikunnan työsuunnittelija Ilona Wakonen, yrittäjä, valmentaja ja fasilitoija Monkey Business osuuskunnasta Minna Janhonen, palvelualojen yrityskehittäjä Jykes Oy:ltä Heidin Länsisalmi, luovan alan yrittäjä ja verkostoitumisedistäjä Ulla Vehmasaho sekä Silja Suntola, projektijohtaja Luova Suomi-hankkeesta. Haastateltavat toimivat kyseisissä työsuhteissa haastatteluhetkellä, jonka jälkeen osa on siirtynyt muihin tehtäviin. Kaikki asiantuntijat eivät ole yrittäjiä, mutta tekevät työtä verkostomaisesti ja luovat työelämän verkostoja luovilla toimialoilla. Heidät on valittu mukaan sillä kriteerillä, että he luovat verkostoja, toimivat itse verkostoissa ja verkostomaisesti sekä tuntevat luovaa alaa, jotta he voivat

arvioida kentän tarpeita ja tulevaisuudennäkymiä. Haastattelurunko on luettavissa kokonaisuudessaan liitteenä (Liite 2).

6 AINEISTON ANALYYSI

6.1 Taustatiedot

Kyselyssä selvitettiin yritysten toimialaa. Vastaajat saivat kirjoittaa avoimeen kenttään oman toimialansa, joka sitten luokiteltiin Kauppa- ja teollisuusministeriön kehittämisstrategian toimialaluokitusten mukaan (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, 41). Kuviossa nähtävä kohta 'Muut' ovat toimialoja, joille ei löytynyt toimialaluokitusta. Nämä toimialat olivat innovaatio ja toimitilakonsultointi.



Kuvio 9. Toimialaluokitukset. N=36

Suomessa on todella paljon muotoiluun ja designiin liittyviä yrityksiä, joten ei ole yllättävää, että suurin osa kyselyyn osallistuneista yrityksistä ovat keskittyneitä muotoilupalveluihin. Esimerkiksi vuonna 2011 Suomessa oli 2901 erilaiseen muotoiluun keskittyvää yritystä, kun taas esimerkiksi suhdetoimintaan ja viestintään keskittyviä yrityksiä oli vain 776 (Tilastokeskus 2012).

Kyselyssä yrityksen ikää selvittäessä kävi ilmi että puolet (18) vastanneista kertoi yrityksensä olleen toiminnassa 1–2 vuotta. Seuraavaksi eniten (5) oli 5–6 vuotta toiminnassa olleita yrityksiä. Alle vuoden toimineita yrityksiä oli neljä ja yksi yritys oli iältään jo 7–8 vuotta. Hautomoaika on neljä vuotta, mutta kyselyyn ovat vastanneet myös hautomoajan jälkeen jatkaneita yrityksiä ja Rovaniemen pilottihautomoon on otettu mukaan myös pidempään toimineita yrityksiä. Tästä johtuen jotkut vastaajista ovat olleet toiminnassa yli neljä vuotta.

Henkilöstön määrä oli suurimassa osassa yrityksistä (30) 1–3 henkilöä. Toiseksi eniten (4) oli 4–6 henkilön yrityksiä. Yhdessä yrityksessä oli 7–9 henkilöä ja yhdessä yrityksessä 10 henkilöä tai enemmän. Suurin osa kyselyyn osallistuneista yrityksistä ovat siis mikroyrityksiä ja yksi yritys voidaan luokitella pieneksi yritykseksi. Luokittelu jakautuu henkilöstömäärän mukaan, jossa rajana toimii 10 henkilöä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

Toimialan suhteen vastaajien yritykset ovat suurimmaksi osaksi valtakunnallisia (17) tai kansainvälisiä (10). Osa ilmoitti olevansa verkossa toimivia, käytännössä maailmanlaajuisia (6) ja pieni osa alueellisia (2). Yksi yritys ilmoitti toimialueensa olevan verkossa ja tulevaisuudessa kansainvälinen, vaikka onkin tällä hetkellä vielä kansallinen pilotti.

Tyypillinen kyselyyn vastaaja on siis 1–2 vuotta toiminnassa ollut muotoilualan yritys, jonka henkilöstömäärä on 1–3 henkilöä ja toimialue valtakunnallinen. Myös eurooppalaisessa vertailussa käy ilmi, että tyypillinen eurooppalainen yritys on alle 10 henkilön mikroyritys, joten kyselyyn vastanneet yritykset ovat osa enemmistöä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013).

6.2 Verkostot ja niiden merkitys

Alkavalle yritykselle verkostot ovat hyvin tärkeitä. Toivola (2005, 90) vie ajatusta jopa niin pitkälle, että hän väittää, ettei yrittäjäksi kannata ryhtyä ilman valmiita verkostoja. Voisi olettaa, että heillä joilla ei ole ollut valmiita verkostoja alkaessa yrittäjäksi, kokevat suurempaa tarvetta verkostoitua. Ristiintaulukointi (Taulukko 1) kuitenkin osoittaa, että myös ne, joilla on ollut valmiita verkostoja, kokevat suurta tai erittäin suurta tarvetta verkostoitua.

Taulukko 1. Ristiintaulukointi; miten suureksi arvioisit yrityksenne tarpeen verkostoitua? (1=olematon tarve, 5=erittäin suuri tarve) * Oliko sinulla valmiita verkostoja kun aloit yrittäjäksi? N=36

	Oliko sinulla valmiita verkostoja kun aloit yrittäjäksi?				Total
	kyllä	kyllä, osittain	ei	muuta, mitä?	
Miten suureksi arvioisit yrityksenne tarpeen verkostoitua? (1=olematon tarve, 5=erittäin suuri tarve)					
ei osaa sanoa	0	1	0	0	1
pieni tarve	0	1	0	0	1
ei pieni eikä suuri tarve	2	3	0	0	5
suuri tarve	3	7	1	0	11
erittäin suuri tarve	7	11	0	0	18
Yhteensä	12	23	1	0	36

Verkostoitumistarve johtuu todennäköisesti siitä, että hautomoyritykset ovat nopean kasvun yrityksiä, jotka tarvitsevat verkostoja voidakseen kasvaa ja kehittyä tehokkaasti. Näin ollen verkostoitumistarve ei välttämättä vähene ajan myötä. Yritykset tunnistavat verkostoitumistarpeensa ja koska suurin osa ovat 1–3 hengen muotoiluyrityksiä, on oletettavaa että ne tarvitsevat yhteistyökumppaneita, jotta selviävät tilauksistaan. Niin pienessä organisaatiossa on vaikeaa saada tarpeeksi suurta tuotantokapasiteettia jotta se voi täyttää yrityksen taloudelliset vaatimukset.

Verkostojen tarkoitusta selvittäessä kävi ilmi, että suurimmalla osalla (31) on esim. kollegoista muodostuva tukiverkosto. Seuraavaksi eniten on tiedon jakamista (25), osaamisen jakamista (23) ja alihankintaa (23) edistäviä kontakteja. Jälleenmyyntiä on puolestaan 17 yrityksellä. Neljällä yrityksellä on vielä muunlaisia verkostoja, johon kuuluvat eri alojen asiantuntijat (1), uran aikana koottu verkosto (1), rahoittajat, kansainväliset verkostot, kuten yhteys EU:hun, tutkimus ja asiakkuuspotentiaalit (1) sekä käyttäjät ja sisällöntuottajat (1). Kysymys on monivalintakysymys, joten vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon. Vastausvaihtoehdoista voi huomata samankaltaista sisältöä, sillä esimerkiksi tiedon ja taidon jakamista on usein kollegoiden kesken.

Tiedon ja taidon jakaminen sekä tuki ovat erittäin tärkeitä asioita verkostossa. Ei ole yllättävää, että nämä asiat nousivat vahvimmin esille, sillä tuottaapa yritys sitten tuotteita tai palveluja, tekijät tarvitsevat konsultointia. Alihankinnan suurus ei myöskään

ole yllättävä sillä suurin osa vastanneista yrityksistä ovat tuottavat muotoilupalveluita, joista useimmiten saadaan jokin tuote, jonka toteutukseen puolestaan tarvitaan alihankkijoita pienessä yrityksessä.

Kyselyssä selvitettiin, ovatko yritykset osana jotain verkostoa ja minkälaista yhteistyötä ne tekevät. Vastauksista ilmeni, että suurin osa (13) tekee sekä horisontaalista että vertikaalista yhteistyötä. Toiseksi eniten (12) tehdään tasapuolista, eli horisontaalista yhteistyötä. Kolme yritystä tekee vertikaalista yhteistyötä, eli osana tuotantoketjua. Kolme yritystä eivät ole osana mitään verkostoa ja viisi yritystä ei osaa sanoa.

Toivola (2005, 90) painottaa, että varsinkin yrityksen alkuvaiheessa on tärkeää, että yrityksellä on vertikaalista yhteistyötä. Näin ollen voi välttyä virheiltä sekä mahdollistaa pääsyyn täydentäviin resursseihin ja onnistuneeseen kasvuun. (Toivola 2005, 90.) Alkavalle hautomoyritykselle on varmasti hyödyllistä tehdä vertikaalista yhteistyötä, mutta luovien toimialojen erityispiirteet huomioon ottaen, myös horisontaalinen yhteistyö on hyödyllistä. Täydentävää osaamista ja lisäarvoa tulee tuoda verkostojen kautta, jotta voi saavuttaa Toivolan esittämät hyödyt, mutta kollegoista muodostuva tieto- ja taitoverkko on myös erittäin tärkeä ammatillisen kehittymisen kannalta. Aineisto osoittaa, että hautomoyritykset ovat sisäistäneet tämän.

Yhteistyön asteesta yritykset ilmoittivat, että 13 yritystä tekevät yhteistyötä alihankkija-toimittajasuhteella (osto-myyntisuhde) ja 13 yritystä tekevät tiedon ja osaamisen jakamisena (keskitytään omaan ydinosaamiseen) ja seitsemän yritystä tekevät yritystoimintaa ja verkostoa kehittävää asteella. Lisäksi yksi yritys ilmoitti että yhteistyön aste on rakenteilla, yhdellä yrityksellä on yhteistyötä kaikilla kolmella asteella ja yksi yritys ilmoitti kansainvälisen ja kotimaisen tutkimushanketyön. Tutkimushanketyö ei varsinaisesti vastaa yhteistyön asteesta vaan enemmän yhteistyön tarkoituksesta, joten tätä vastausta ei voida huomioida.

Koska suurin osa yrityksistä on ollut toiminnassa vasta 1–2 vuotta, ei ole yllättävää, että kaksi ensimmäisenä mainittua vaihtoehtoa ovat saaneet eniten vastauksia. Yritystoimintaa ja verkoston kehittävällä asteella tehtävä yhteistyö vaatii usein monien vuosien yhteistyön.

Selvitettäessä minkä kokoisten toimijoiden kanssa tehdään yhteistyötä, vastauksista ilmeni, että yli puolet (20) tekee yhteistyötä erikokoisten organisaatioiden kanssa. Toiseksi eniten (9) tehdään yhteistyötä omaa organisaatioita suurempien organisaatioiden kanssa. Samankokoisten organisaatioiden kanssa yhteistyötä tehdään kuudessa yrityksessä. Lisäksi yksi yritys vastasi, että he tekevät yhteistyötä sekä yksittäisten että isompien organisaatioiden kanssa.

Suurten ja pienten organisaatioiden välillä voi olla suuria eroja kulttuurissa, eli arvoissa, normeissa ja rooleissa. Yrityksissä voi myös olla eroja päätösprosesseissa ja organisaatorakenteissa. (Hakanen ym. 2007, 31.) Yhteistyö suurempien organisaatioiden kanssa on selitettävissä sillä, että yritykset ovat suurimmaksi osaksi mikroyrityksiä (35) ja yksi yritys on kooltaan pieni, joten on hyvin todennäköistä, että yhteistyötahon organisaatio on suurempi. Samankokoisten organisaatioiden kanssa tehtävä yhteistyö puolestaan voi viitata siihen, että yhteistyötä tehdään muiden luovan alojen mikroyritysten kanssa. On hyvä nähdä, että hautomoyritykset ovat lähteneet rohkeasti tekemään yhteistyötä erikokoisten organisaatioiden kanssa, siitä huolimatta, että se on haastavaa kulttuurierojen vuoksi. Tämä viittaa siihen, että yritykset ovat rohkeita ja uskovat monimuotoiseen yhteistyöhön.

Kyselyyn vastanneet ilmoittivat, että 25 yrityksellä yhteistyö on pitkäaikaista ja kuudella yrityksellä yhteistyö on satunnaista. Lisäksi neljässä yrityksessä yhteistyötä tehdään sekä satunnaisesti että pitkäaikaisesti. Näistä suurimmalla osalla (28) satunnainen yhteistyö on johtanut pidempiaikaisiin suhteisiin. Neljä yritystä ilmoitti, että satunnainen yhteistyö ei ole johtanut pidempiaikaisiin suhteisiin ja kolme yritystä puolestaan, etteivät tee satunnaista yhteistyötä. Lisäksi yksi yritys ilmoitti, että satunnainen yhteistyö on joskus johtanut pidempiaikaisiin suhteisiin. Suurimmalla osalla satunnainen yhteistyö on ollut kannattavaa, mikä voi johtua siitä, että yhteistyön alettua on saatu luotua luottamussuhde, jonka pohjalta on ollut hyvä jatkaa. Pitkäaikaisuus yhteistyössä osoittaa, että yritykset verkostoituvat tosissaan, pitkällä tähtäimellä. Satunnaisuus puolestaan voi johtua siitä, että verkostoitumisessa on koettu alkuvaikeuksia tai sitä, ettei ole uskallettu lähteä pitkäjänteiseen yhteistyöhön.

Asiantuntijahaastatteluissa Janhonen (2012) ja Suntola (2012) kokivat, että yhteistyö muiden toimialojen kanssa on nousemassa yhä keskeisempään asemaan toimijoiden

pienuudesta johtuen, ja että luovien alojen toimijat tulisi keskittyä tuomaan verkostojen kautta erilaista osaamista. Pensikkala (2012) korosti myös alakohtaisten verkostojen tärkeyttä juuri tiedon ja taidon jakamista ajatellen. Verkostossa on siis otettava huomioon oma ydinosaaamisensa ja tuoda verkostojen kautta puuttuvaa osaamista, mutta on tärkeää koota ympärilleen myös oman alan ja osaamisen verkosto, jonka kautta voi saada tietoa, osaamista, tukea ja neuvoja. Voi siis todeta, että sekä vertikaalinen että horisontaalinen yhteistyö ovat hyödyllisiä luovilla toimialoilla.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yritykset kokevat pääosin suurta tai erittäin suurta tarvetta verkostoitua. Alkaessaan yrittäjiksi valmiita verkostoja on ollut osittain. Tiedon ja taidon jakaminen, tuki sekä alihankinta ovat yleisimpiä verkostojen tarkoituksia. Alakohtaista verkostoa tulisi luoda tiedon, osaamisen ja tuen takia, mutta olisi tärkeää rakentaa myös yhteistyötä muiden alojen edustajien kanssa, jotta liiketoimintaan voisi tuoda erilaista osaamista. Suurin osa yrityksistä tekee yhteistyötä kahdella ensimmäisellä asteella: alihankkija-toimittajasuhteella (osto-myyntisuhde) sekä tiedon ja osaamisen jakamisena, jossa keskitytään omaan ydinosaaamiseen. Yhteistyötä tehdään pääosin erikokoisten organisaatioiden kanssa ja se on enimmäkseen pitkäaikaista.

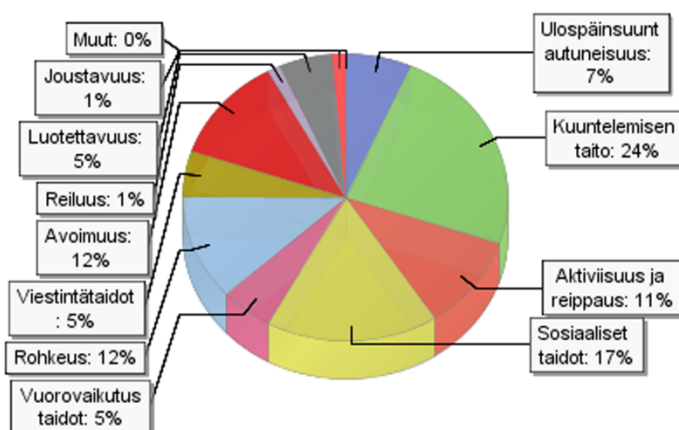
6.3 Verkostojen luonti

Verkostoitumiseen yritykset ovat käyttäneet erilaisia keinoja. Suosituimmat keinot ovat henkilökohtaiset kontaktit (28) ja suora kontakti (27). Myös tapahtumia (22) pidettiin hyvänä tapana luoda verkostoja. Lisäksi neljä yritystä käyttää Facebookia ja yrittäjätapahtumia (1), lähtevät kodin ulkopuolelle (1), esittäytyvät eri foorumeilla (1) tai toimivat kutsujina (1). Kysymys on monivalintakysymys, joten vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon.

Myös Janhonen (2012) pitää sosiaalista mediaa ja virtuaalimaailmaa hyvänä paikkana luoda verkostoja. Niin ikään verkostojen luomisessa on suotavaa käyttää luovuutta. On mielenkiintoista nähdä, että suurin osa käyttää henkilökohtaista tai suoraa kontaktia. Se viittaa siihen, että verkostojen luomisessa ollaan rohkeita ja avoimia. Ilman suoraa kontaktia on vaikeaa luoda yhteistyölle tärkeää luottamus pohjaa ja kas-

votusten keskustellen se on kaikista luontevin tapa. Myös Pensikkala (2012) korostaa, että on tärkeää tavata kasvotusten, jolloin voi arvioida keskustelukumppania paremmin. Yhteistyö saa paremmat lähtökohdat, kun vastapuolet ovat tavanneet. (Pensikkala 2012)

Vastaajat saivat merkitä avoimeen vastauskenttään mitä he kokivat yrittäjän tarvitsevan sosiaalisina ja liiketoiminnallisina taitoina verkostoituessaan. Vastaukset luokiteltiin ryhmiin ja ne voi nähdä alla olevista kuvioista.



Kuvio 10. Sosiaaliset taidot. N=34

Sosiaalisista taidoista tärkeimpänä pidettiin kuuntelemisen taitoa. Asiantuntijahaastatteluissa tämä nousi myös vahvasti esille (Janhonen 2012; Länsisalmi 2012; Pensikkala 2012; Vehmasaho 2012; Wakonen 2012).

"(--) empatiakyky, että niinku pystyy kuuntelemaan muita, oppia muilta ja kiinnostua muista. Koska sitä kautta kun kuuntelee mitä se toinen tekee tai mitä se tarvitsee, niin sitä kautta pystyy sitten niitä myyntisignaaleja tai ostosignaaleja löytämään." (Janhonen 2012.)

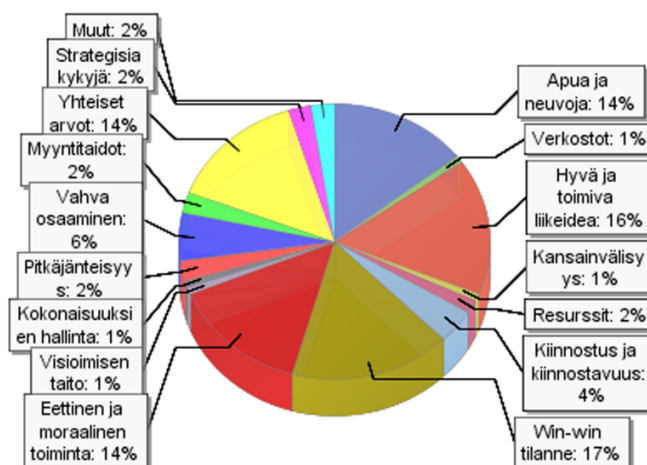
Kuuntelemisen taitoa voi sanoa jopa kilpailuvaltiaksi verkostoitumisessa (Koskela ym. 2007, 120), joten on hyvä huomata, että yritykset ovat samaa mieltä.

Muita sosiaalisia taitoja, joita haastateltavat nostivat esille, olivat avoimuus, helppous puhua, luotettavuus, vastavuoroisuus, rohkeus, ulospäin suuntautuneisuus, tila epä-

onnistumiselle, uteliaisuus, avarakatseisuus, terve hulluus, yrittäjähenkisyys, taito kertoa omasta toiminnastaan, ihmissuhdetaidot, ymmärrys asiakaan tarpeista, joustavuus sekä ymmärrys siitä, että yksin ei välttämättä pärjää (Janhonen 2012; Länsisalmi 2012; Pensikkala 2012; Vehmasaho 2012; Wakonen 2012).

Luotettavuutta pidetään usein yhtenä tärkeimpänä sosiaalisen pääoman osa-alueista (Toivola 2005), joten on yllättävää, ettei se tullut vahvemmin esille kyselyssä. Tämä voi viitata siihen, ettei yhteistyö ole kohdannut tilanteita, joissa luottamus olisi joutunut koetukselle, minkä vuoksi se ei nouse tärkeimmäksi. On kuitenkin otettava huomioon, että vastaajia pyydettiin kertomaan kaksi tärkeintä osa-aluetta, jolloin ei kaikkia haluamiaan osa-alueita ole kerrottu. Kuuntelemisen taidon tärkeyden esiin nostaminen viittaa siihen, että yhteistyö on alkuvaiheessa. Yhteistyön edetessä painopiste todennäköisesti siirtyy luottamuksen puoleen.

Länsisalmi (2012) huomauttaa, että toimivat verkostot perustuvat aidoille ihmissuhteille, eli kun verkoston jäsenet pitävät toisistaan, on koko myös verkosto vahvempi. Pensikkala (2012) sanoo, että joskus hyvä tuote tai palvelu on se, jolla saa kumppanin kiinnostumaan yhteistyöstä. Lähtökohtia voi olla monenlaisia, mutta tärkeintä verkostoitumisessa on muistaa, että tavallisilla sosiaalisilla taidoilla pärjää. Kuten Wakonen (2012) totesi, verkostoitumista tehdään ihmisten, ei koneiden kanssa. Monipuolista osaamista tulee olla, mutta siihen mihin ei kykene itse, voi ja pitää, pyytää apua. Haastatteluissa nousi kyselyä runsaammin esille erilaisia sosiaalisia taitoja joita verkostoitumisessa tarvitaan. Tämä kertoo siitä, että haastateltavat ovat kokeneita verkostoitujia ja osaavat kertoa laaja-alaisemmin sosiaalisista vaatimuksista.



Kuvio 11. Liiketoiminnalliset taidot. N=34

Liiketoiminnallisista edellytyksistä win-win -tilannetta nostettiin eniten esille. Toimivan verkoston edellytyksenä on, että yhteistyöstä hyötyvät kummatkin osapuolet (Hakaniemi ym. 2007.), joten ei ole yllättävää, että tämä tuotiin eniten esille. Toiseksi eniten mainittiin vastapuolen hyvä ja toimiva liikeidea. On tärkeää, että oman ydinosaamisen lisäksi tuodaan jotain itseltä puuttuvaa osaamista ja tämän ovat myös kyselyyn vastanneet ottaneet huomioon. Yritykset ymmärtävät siis verkostoitumisen lähtökohdat.

Janhonen (2012) peräänkuuluttaa ennakkoluulotonta asennetta verkostoitumiseen. Hän toivoisi, että yrittäjät eivät aina valitsisi niitä kaikkein yksinkertaisimpia ja itsestään selvimpiä vaihtoehtoja, vaan että nähtäisiin hullut ideat myös mahdollisuuksina. Lisää toimialojen rajoja rikkovaa yhteistyötä kaivataan (Janhonen 2012; Vehmasaho 2012). Vehmasaho (2012) puolestaan korostaa, että verkostoja tulee luoda tarpeeseen ja ainoastaan tarpeisiin luodut verkostot jäävät eloon. Vastausten perustella, win-win -tilanteen esiin nostaminen viittaa siihen, että verkostoja pyritään luomaan tarpeeseen.

Yrityksistä yli puolet (23) kokee, että ulkopuolinen, esimerkiksi kulttuurituottaja, voi olla apuna yrityksen verkostoitumisessa. Kaksi yritystä kokee, että ulkopuolinen ei voi toimia apuna ja yhdeksän yritystä ei osaa sanoa. Lisäksi kaksi yritystä on sitä mieltä, että ulkopuolinen voi olla apuna jos on yhteinen intressi (1) ja kertomalla verkostojen

merkityksestä ja dynamiikasta, mutta luottamus on rakennettava itse (1). Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ulkopuolinen voi toimia apuna yrityksen verkostoitumisessa. (Janhonen 2012; Länsisalmi 2012; Pensikkala 2012; Vehmasaho 2012; Wakonen 2012). Ulkopuolinen voi jakaa tietoa ja toimia välittäjänä toimijoiden kesken. (Janhonen 2012; Länsisalmi 2012; Vehmasaho 2012; Wakonen 2012). Ulkopuolinen voi myös kannustaa toimijoita verkostoitumiseen (Vehmasaho 2012).

”Ulkopuolinen voi olla apuna verkostoitumisessa tarjoamalla / järjestämällä siihen mahdollisuuksia, antaa vinkkejä tahoista / henkilöistä sekä kertomalla ilosanomaa verkostoitumisen hyödyistä ja mahdollisuuksista. Asennemuokkaus on tärkeätä, meillä edelleen kateus jyrää yli sen ymmärryksen, että jos yhteistyöllä saadaan aikaan suurempi kakku, siitä jokainen saa myös suuremman palan. Ja hyvä on muistaa itseäänkin, ainakin pienyrittäjänkin, kaikkea ei 'tarvi tehdä itse' vaikka osaisikin (--)” (Vehmasaho 2012.)

Suurin osa vastaajista koki, että ulkopuolinen voi toimia apuna verkostoitumisessa, mikä viittaa siihen, että yrittäjät ovat sisäistäneet sen, ettei kaikkea tarvitse tehdä itse. Tuottaja voi olla hyvä ulkopuolinen apua verkostoitumisessa, sillä tuottaja toimii jatkuvasti verkostoissa omassa työssään (Pensikkala 2012). Tuottaja voi olla apuna verkostoitumisessa kouluttajana, innostajana, verkostoaktivaattorina tai välittäjänä (fasilitaattorina tai supersolmuna).

Haastateltaville esitettiin verkostoitumisen teoriasta väittämä, jonka mukaan 30–70% verkostoitusyrityksistä epäonnistuu (Hakanen ym. 2007, 28). Pensikkala (2012) uskoo epäonnistumisen perustuvan siihen, että yhteistyötä lähdetään tekemään erilaisilla olettamuksilla. Hänen mukaansa epärealistilla kuvitelmillä siitä mitä toiminta voi olla, on suuri vaikutus verkostoitumisen epäonnistumiselle. Janhonen (2012) näkee myös johtajan puuttumisen syynä epäonnistumiselle. Hänen mukaan jokaisessa verkostossa tulee jollakin olla vetovastuu. Vehmasaho (2012) kokee ongelmalliseksi väkisin verkottamisen erilaisten hankkeiden kautta, jolloin ei ole olemassa aitoa tarvetta verkostolle, jolloin myös verkostoitusyritys epäonnistuu. Lisäksi hän kokee ymmärryksen puutteen sekä asenteiden olevan haitallisia verkostoitumiselle. (Vehmasaho 2012.)

”Ennakkoluulot, mitä kuvataiteilijalla voisi olla annettavaa konepajalle... Ei ymmärretä hyötyjä, näin ei löydy aikaa...” (Vehmasaho 2012.)

Haastateltavilta kysyttiin, mikäli he uskovat että verkostoitumista voi oppia. Kaikki olivat yksimielisestä sitä mieltä, että voi (Janhonen 2012; Länsisalmi 2012; Pensikkala 2012; Vehmasaho 2012; Wakonen 2012). Voi tietoisesti hakeutua tilanteisiin, joissa pitää olla sosiaalinen (Wakonen 2012). Oppimisille tulee myös varata aikaa, jotta siinä voi kehittyä (Länsisalmi 2012; Suntola 2012). Voi esimerkiksi kehittää viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan sekä kasvattaa ymmärrystä siitä kenen kanssa kannattaa verkostoitua (Suntola 2012).

Yleisimmät tavat verkoston rakentamiselle ovat henkilökohtaiset ja suorat kontaktit. Yhteistyön kannalta on tärkeää tavata kasvotusten, joten ne ovat hyvä lisä edellä mainituille. Ennakkoluuloton asenne on hyvä verkostoituessa. Sosiaalisista taidoista tärkeimpänä pidettiin kuuntelemisen taitoa kun taas liiketoiminnallisista taidoista win-win -tilanne nousi eniten esille. Verkostoja tulee luoda tarpeeseen ja pyrkiä löytämään uutta osaamista, joka tuo lisäarvoa yritykselle. Suurin osa on sitä mieltä, että ulkopuolinen, esimerkiksi tuottaja, voi toimia verkostoitumisessa apuna.

6.4 Hyödyt ja haitat

Yritykset saivat merkitä miten tärkeäksi ne kokevat verkostojen eri osa-alueet. 1= ei ollenkaan tärkeä ja 5=erittäin tärkeä. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 2) voi nähdä vastaukset.

Taulukko 2. Verkostojen osa-alueiden tärkeys. N=35-36

	1	2	3	4	5	0= ei osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo
Riskien jakaminen	5	7	11	7	3	3	36	3,14
Tappioiden/voittojen jakaminen	3	8	11	5	5	4	36	3,36
Tiedon jakaminen	0	0	2	12	22	0	36	4,56
Osaamisen jakaminen	0	0	4	13	18	0	35	4,4
Arvojen jakaminen	2	3	9	11	9	2	36	3,78
Vision jakaminen	2	5	6	14	7	2	36	3,69
Kustannustehokkuus	0	1	9	16	8	2	36	4,03
Toimintatehokkuus	1	1	4	17	9	3	35	4,17
Asiakaslähtöisyys	0	1	8	14	10	3	36	4,17
Oman liiketoiminnan kehittäminen Tuotteiden/palveluiden kehittäminen	0	2	7	15	12	0	36	4,03
Yhteensä	13	28	71	124	103	19	358	3,93

Kuviosta voi nähdä, että suurin osa osa-alueista koettiin tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Luvut antavat ymmärtää, että yritykset osaavat antaa arvoa verkostoitumisen eri osa-alueille ja ymmärtävät niiden eri aspektit. Tärkeimpinä pidettiin tiedon jakamista sekä osaamisen jakamista. Nämä ovat monille kollegoista ja tuttavista syntyvä verkosto, jota pidetään tärkeänä sekä toiminnan kehittämisen että oman jaksamisen kannalta. Wakonen (2012) huomauttaa, että on pakko olla kontaktissa toisiinsa tiedonkulkua ajatellen, mutta verkostoituminen on myös ammatillisesti ja psyykkisesti tärkeää. Verkostoja voi löytää työelämän lisäksi myös yksityiselämään (Janhonen 2012).

Kyselyssä selvitettiin, mikäli verkostojen kautta tehtävä yhteistyö tuo lisäarvoa yritystoimintaan. Suurin osa (28) on sitä mieltä, että verkostojen kautta tehtävä yhteistyö tuo lisäarvoa yritystoimintaan kun taas osa (7) ei osannut sanoa. Lisäarvoksi mainittiin osaaminen ja kontaktit (6), uusien tuotteiden/mahdollisuuksien löytyminen (4) sekä näkyvyys (4). Seuraavaksi suosituimmat olivat yrityksen elinehto ja välttämättömyys (3) ja uskottavuus (2). Muita lisäarvoja olivat vakaus (1), kaikki yhteistyö on syntynyt verkoston kautta (1), kansainvälinen osaaminen (1), projektitoita (1), tunnet-

tavuus (1), joustavuus (1), skaalautuvuutta vertikaalisesti sekä kykyä erikoistua laajalti horisontaalisesti (1) sekä kaikkea edellä mainittua (1).

Haastateltavat pitivät hyötyinä työmahdollisuudet, tunnettuuden, uudet ideat, monipuolisemman ja laajemman toiminnan, paremmat tulokset, yhteistyön sekä resurssien lisääntymisen. Tärkeänä pidettiin myös avunantoa, eli tiedon ja taidon jakamisen, josta voi saada uusia näkökulmia toimintaan sekä mahdollisuuden tuotteiden ja palveluiden jalostamisen laajemmiksi palvelukokonaisuuksiksi (Janhonen 2012; Länssialmi 2012; Pensikkala 2012; Vehmasaho 2012; Wakonen 2012).

On hyvä huomata, että monet ovat tunnistaneet verkoston tuoman lisäarvon yritykselle, mutta samalla on huolestuttavaa että osa ei ole kysymykseen osannut vastata. Yhteistyötä tulisi tehdä ainoastaan jos se tuo lisäarvoa liiketoimintaan (Toivola 2005). Yritysten ja haastateltavien vastauksia vertaillen, voi huomata, että yrittäjien ilmoittamat lisäarvot ovat huomattavasti yksinkertaisempia. Tämä voi viitata siihen, että niillä ei ole niin syvällistä yhteistyötä tai että kaikkea lisäarvoa ei tunnisteta. Todennäköisesti kyseessä on ensimmäiseksi esitetty vaihtoehto, sillä suurin osa yrityksistä on ollut vähän aikaa toiminnassa, jolloin kovin syvällistä yhteistyötä ei ole ehtinyt syntyä.

Vastaajat saivat valita monivalintakysymyksestä verkostojen haitat. Puolet vastaajista (18) koki verkostojen olevan aikaa vieviä, 13 yritystä piti verkostojen ylläpitoa haastavana, 11 yritystä näki, että verkostoja on vaikea luoda. Viisi yritystä koki, ettei ole riittävää hyötyä omalle liiketoiminnalle ja kolme yritystä koki, etteivät he osaa hyödyntää verkostojaan. Lisäksi yhdeksän yritystä mainitsi ongelmallisiksi verkostojen olevan resursseja syövää (3), toisen osapuolen olevan passiivinen (1), mukana olevan oman edun tavoittelijoita (1), huonon yhteistyön johtaneen liiketoiminnan loppumiseen (1), tietovuodot ja vaativuus (1). Yhdeksän yritystä koki kuitenkin, ettei verkostoista ole haittoja, joista yksi vastaaja mainitsi tämän vielä erikseen avoimessa kentässä.

Vastauksista on havaittavissa, että yritykset kaipaavat apua. Yrittäjällä on usein ongelmana resurssien puute ja verkostoaktivaattori voi toimia helpottaa ajankäyttöä sekä etsiä uusia rahoituskanavia. Yrittäjät eivät aina osaa pyytää apua, vaan pyrkivät tekemään kaiken alusta loppuun itse (Vehmasaho 2012). Tuottajamaisen verkostoaktivaattorin mukaan tuominen voi toimia ratkaisuna ongelmaan. Verkostoaktivaattori

voi toimia verkostojen luoja, ylläpitäjänä ja huolehtia näin ollen siitä, että yrittäjille jää enemmän aikaa liiketoiminnan muihin osa-alueisiin. Verkostoaktivaattori voi myös olla apuna varmistamassa, että yhteistyö tuo lisäarvoa yritykselle. Yhdellä yrityksellä huono yhteistyö on johtanut liiketoiminnan loppumiseen, mikä on konkreettinen esimerkki siitä, miksi verkostoitumiseen tulisi panostaa.

Ristiintaulukoidessa verkostojen haittoja ja yhteistyön pitkäaikaisuutta tai satunnaisuutta, osoittautui haasteita olevan enemmän pitkäaikaisen yhteistyön puolella. Suurin osa (25) vastasi tekevänsä pitkäaikaista yhteistyötä, mutta haasteet tulevat siinä myös helpommin esille. Positiivista oli, että osa ei kokenut yhteistyöstä olevan haittoja, mikä kuitenkin viittaa siihen että sitä ei ole tehty kovin kauaa. Suurin osa niistä, jotka olivat merkinneet yhteistyön olevan pitkäaikaista, olivat olleet toiminnassa vain 1–2 vuotta, joten on otettava huomioon että niin lyhyessä ajassa ei ole todennäköisesti ehtinyt syntyä ristiriitatilanteita, joita olisi voinut ratkoa. Nämä toimivat hyvänä mittarina verkoston todelliselle toimivuudelle. Yritysten verkostot ovat vielä alkuvaiheessa, jolloin yhteistyö yleensä sujuu mallikkaasti.

Haastateltavat pitävät luovien alojen verkostoitumisessa haastavana toimijoiden pienen ja samanlaisten toimijoiden kanssa verkostoitumisen (Janhonen 2012; Länssalmi 2012; Pensikkala 2012; Suntola 2012). Kyselyssä ei selvitetty minkä alan toimijoiden kanssa yhteistyötä tehdään, mutta yleinen vallitseva käsitys näyttää olevan se, että luovilla aloilla yhteistyötä tehdään oman toimialan toimijoiden kanssa. Jos tämän oletetaan olevan totta, olisi tärkeää, että yhteistyö hajautuisi jatkossa myös toimialarajojen ulkopuolelle sekä löydetäisiin puuttuvaa osaamista. Verkostoituminen vaatii resursseja, joita voi pienen toimijan olla vaikeaa löytää, kun kaikki tehdään alusta asti itse. Pitää kuitenkin muistaa olla kärsivällinen, sillä tuloksia saavutetaan vasta yhteistyön edetessä. (Pensikkala 2012.) Nähdään myös pelkoa siitä, että omat ideat varastetaan. Pelko ei ole kovin aiheellista, vaan verkostoitumista tulisi tehdä avoimin mielin (Pensikkala 2012; Suntola 2012; Vehmasaho 2012). Verkostoitumisessa voi mennä liiallisuuksiin ja tulisi pyrkiä tavoitteellisempaan verkostoitumiseen (Janhonen 2012). Haittoihin Vehmasaho (2012) luettelee myös suuren määrän julkisrahoitteisia hankkeita, jotka ovat tehneet verkostoitumista itseisarvon. Internetissä voi luoda ja ylläpitää verkostoja, mutta yhteistyö vaatii aina henkilökohtaista kontaktia, jotta voidaan synnyttää luottamusta. (Vehmasaho 2012.) Haittana voi

myös pitää resurssien puutteen sekä sen, että ajoittain voi tuntua että on antava osapuoli, joka ei itse saa yhteistyöstä mitään (Länsisalmi 2012). Jos yhteistyössä tällainen tunne jatkuu pitkään, on syytä keskustella yhteistyökumppaninsa kanssa ja mahdollisesti päättää yhteistyö.

Verkostojen osa-alueista tärkeimpänä pidettiin tiedon ja osaamisen jakamista. Suurin osa oli sitä mieltä, että tehtävä yhteistyö tuo jotain lisäarvoa liiketoimintaan, mutta osa ei tunnistanut lisäarvoa. Suosituimmiksi lisäarvoiksi lueteltiin osaamisen ja kontaktit, uusien tuotteiden/mahdollisuuksien löytyminen sekä näkyvyys. Verkostojen suurimpana haittana pidettiin niiden ajanvievyys, mutta osa oli myös sitä mieltä, ettei verkostoista ole haittoja. Haastateltavat koki haittana, että verkostoitumista tehdään oman toimialan sisällä ja samaa osaamista olevien kanssa. Yhteistyön kautta tulisi pyrkiä löytämään täydentävää osaamista.

6.5 Verkostojen sopimukset ja strategiat

Kysyttäessä yhteistyösopimuksista, yritykset ilmoittivat, että yli puolella (23) on sekä suullisia että kirjallisia sopimuksia. Viidellä yrityksellä on kirjallisia sopimuksia ja kahdella yrityksellä suullisia. Kuudella yrityksellä ei puolestaan ole mitään sopimuksia.

Tekemällä sopimuksia yhteistyökumppaneiden kanssa saa selkeytettyä osa-puolten eri tehtävät (Hakanen ym. 2007). Kirjallisella sopimuksella voi myös ennakoida tilanteita. Jos jokin yhteistyösopimus on päättymässä, on tämä ennakoitavissa kirjallisella sopimuksella. Ennen sopimuksen päättymistä yrittäjällä on mahdollisuus etsiä uusi kumppani. Näin ollen toiminnalle ei tule katkoa yhteistyön päättymisen johdosta. Suurimmalla osalla on sopimuksia, joten ne osaavat ennakoida ja välttää suuria riskejä.

Vastaajat ilmoittivat että strategioita on tehty pääosin markkinointiin (2) ja alihankintaan (2). Lisäksi strategioita oli laadittu monelle osa-alueelle (1), kohdentamiseen, etenemiseen ja kansainvälistymiseen (1), myyntiin (1), tuotantoon (1), tapahtumiin (1), kaikille osa-alueille (1) sekä että se on liikesalaisuus (1).

Se, että suurimmalla osalla (15) ei ole strategioita ja osa (2) ei tiedä mitä strategiat ovat, osoittaa sen, että yritykset tarvitsevat lisää koulutusta verkostoitumisen osalta. Verkostoitumiseen liittyvän terminologian ja teorian tunteminen on tärkeä osa käytännön ymmärtämisessä, vaikka ei strategioita tekisi. Tuottaja, eli tässä tapauksessa verkostoaktivaattori, voi toimia strategian luomisessa apuna. Verkoston luojana ja ylläpitäjänä tuottaja näkee verkoston tarpeet ja tulevaisuudennäkymät, joiden pohjalta on helppo luoda verkostoitumisen ja verkostojen strategiat.

Ristiintaulukoinnista (Taulukko 3) näkee, mikä suhde on sopimuksilla ja strategioiden luomisella. Tästä voi siis nähdä että sopimukset ja strategiatyö kulkevat aika pitkälti rinnakkain, kyse on ajattelutavasta. Jos näkee verkostot osana yrityksen strategista työtä, on siten myös verkostojen hoitaminen ja ylläpito helpompaa. Pitää siis asettaa ajatuksensa tiettyyn malliin, jotta verkostoitumisesta tulee tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista. Näyttäisi olevan niin, että heillä joilla on pitkäaikaista yhteistyötä näkevät sen hyödyllisenä, ovat tehneet sopimuksia ja osaavat nähdä sen strategisena työnä.

Taulukko 3. Ristiintaulukointi; onko teillä sopimuksia yhteistyön tukena? * Onko verkostojen rakentamiselle, tarkoituksille, päämäärille, riskienhallinnalle ja ylläpidolle tehty selkeää strategiaa? N=36

		Onko verkostojen rakentamiselle, tarkoituksille, päämäärille, riskienhallinnalle ja ylläpidolle tehty selkeää strategiaa?					Total
		kyllä	ei, mutta aiomme tehdä strategi-aa	emme aio tehdä strategi-aa	en tiedä mitä strategiat ovat	muuta, mitä	
Onko teillä sopimuksia yhteistyön tukena?	kyllä, suullisia	0	0	1	0	1	2
	kyllä, kirjallisia	3	0	1	0	1	5
	kyllä, suullisia ja kirjallisia	6	10	3	2	2	23
	ei	0	4	1	0	1	6
Yhteensä		9	14	6	2	5	36

Yrityksissä seurataan ja analysoidaan strategioiden toteutumista seuraavasti: suurin osa (15) ei seuraa tai analysoi strategioiden toteutumista, yhdeksällä yrityksellä ei ole strategioita, seitsemän yritystä suorittaa tämän osittain ja yksi yritys ei osaa sanoa. Ainoastaan neljä yritystä vastasi, että he seuraavat ja analysoivat strategioidensa toteutumista.

On hyvä, että osa on tehnyt strategioita verkostolle, mutta osittain työ on hukkaan heitettyä, jos strategioiden toteutumista seurata ja analysoida säännöllisesti. Strategioiden toimivuuden kannalta on ensisijaisen tärkeää, että tavoitteita seurataan ja analysoidaan (Hakanen ym. 2007). Tuottajamainen verkostoaktivaattori voisi toimia myös tässä tehtävässä yrittäjän apuna.

Yhteistyölle ja toiminnalle tulisi aina olla jokin tavoite, jotta verkostoitumisesta on hyötyä ja jotta se johtaa tuloksiin (Pensikkala 2012; Vehmasaho 2012).

”Tavoitteena pitää varmasti olla sille omalle toiminnalle jonkinlainen kehittyminen, jotta siitä on hyötyä. Se voi olla taloudellista, joko niin, että säästetään kustannuksissa tai saadaan enemmän tuottoa. Molemmatkin joskus onnistuu samassa kohtaa.” (Pensikkala 2012)

Jotta verkostojen tarkoitus ja toiminta olisi kaikille osapuolille selkeämpää, on tärkeää luoda strategioita ja kirjallisia sopimuksia. Kun kaikki toimijat ymmärtävät toisiaan ja tekevät työtä samaa tavoitetta kohti, voidaan välttää turhilta väärinkäsityksiltä ja hyväksikäytöiltä. Olettamuksena tähän kysymykseen oli, etteivät luovan alan toimijat tietäisi mitä verkostoitumiseen liittyvät strategiat ovat ja että heillä ei sellaisia olisi. Suhtautuminen strategioiden tekemiseen oli kuitenkin kyselyn vastanneiden kesken positiivista, joten voi ajatella, että osa verkostoituu tavoitteellisesti.

Yhteenvetona voi sanoa, että suurimmalla osalla ei ole strategioita. Niillä jolla on strategioita, ovat luoneet ne pääosin myyntiin ja markkinointiin. Yritykset kaipaavat lisää kannustusta ja koulutusta strategioiden luomiseen.

6.6 Verkostojen ylläpito ja johtajuus

Verkostojen ylläpidossa on onnistunut yli puolet (19) yrityksistä ja seuraavaksi eniten (17) on onnistuttu osittain. Luvut vaikuttavat erittäin positiivisilta. Suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä ovat kuitenkin olleet vain muutaman vuoden toiminnassa, mikä voi tarkoittaa sitä, ettei ristiriitoja tai menetyksiä ole ehditty kokea. Arviointi tehdään tämänhetkisen tilanteen mukaan, mikä ei vielä kerro miten verkostot tulevat toimimaan pitkällä tähtäimellä.

Verkostojen ylläpidossa suosituin tapa on jatkuva kontakti (19). Seuraavaksi eniten käytetään tapaamisia (7) ja kiitoksia (7). Muita tapoja ovat sosiaalinen media (4), tapahtumat (4), yhteistyön tekeminen ja uuden yhteistyön luominen (3), tiedon jakaminen (2), kuulumisten ilmoittaminen (1), palautteen antaminen (1), lahjat (1), joulutervehdykset (1) tiedotus (1), alihankinta (1) ”kädestä kiinni pitäminen, joskus lähes konkreettisestikin” (1). Kysymykseen oli avoin vastauskenttä. Jotkut yhdistivät verkoston ylläpidon konkreettisen yhteistyöhön, kun taas toiset nostivat esiin sosiaalisen puolen, että muistetaan kiittää ja tehdä asioita yhdessä työn ulkopuolella. Näiden kahden osa-alueen tasapaino ovat varmasti tärkeimmät yhteistyön ylläpitoa ajatellen. Vastauksista voi nähdä sosiaalisen pääoman esiin nousemisen, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että yritykset ovat luomassa pitkäaikaisia kumppanuussuhteita. Ylläpidon monimuotoisuus selittää osittain myös sitä, miksi verkostoja on onnistuttu ylläpitämään.

Yhteydenpidon säännöllisyys soittamisen ja sähköpostin välityksellä on hyvä tapaa ylläpitää verkostoja. On kuitenkin tapauskohtaista miten verkostoja ylläpitää ja jokainen löytää omat hyvät tavat. (Wakonen 2012.) Länsisalmi (2012) sanoo että kun huomaa omien ideoiden loppuneen, on aika ideoida jonkun toisen kanssa ja ottaa yhteyttä verkoston jäseniin. Vehmasaho (2012) korostaa että verkostot syntyvät ja elävät tarpeesta, eikä niitä voi väkisin syntyä tai ylläpitää. Jatkuva kontakti sekä ylläpidon monimuotoisuus verkoston jäseniin viittaa kuitenkin siihen, että yrittäjät osaavat ylläpitää verkostojaan.

Menetetyn yhteistyön taustalla suurimpana syinä nähtiin vastavuoroisuuden puute (14) ja liian erilainen liiketoiminta (14). Seuraavaksi eniten syynä pidettiin liian erilai-

set visiot (13), liian erilaiset arvot (11) ja luottamuksen puute (11). Lisäksi 10 yritystä koki vielä muiden asioiden vaikuttavan yhteistyön menetykseen. Kaksi vastaajaa nosti erikseen esille, etteivät he ole menettäneet mitään yhteistyötä tai että menetykset eivät ole olleet merkittäviä. Kysymys oli monivalintakysymys, joten vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon.

Liian samanlainen liiketoiminta voi olla syy yhteistyön menetykseen (Hakanen ym. 2007), mutta kukaan vastaajista ei valinnut tätä vaihtoehtoa. Tämä voi osittain vahvistaa yleistä käsitystä, että luovilla toimialoilla tehdään yhteistyötä liian samanlaisten, oman alan toimijoiden kanssa. Toisaalta suuri osa vastaajista koki, että liian erilainen liiketoiminta olisi vaikuttanut yhteistyön menetykseen, joka voi viitata siihen, että yhteistyötä on yritetty oman alan ulkopuolella, mutta se ei ole toiminut.

Pensikkala (2012) muistuttaa, että verkoston jäsenten tulee muistaa yhteistyön vastavuoroisuus, jotta tavoitteissa onnistutaan. Vastaajat nostivatkin esiin vastavuoroisuuden puutteen yhteistyön menetyksen syynä, joten tämän ne osaavat ottaa huomioon. Tuottaja voi toimia apuna verkoston ylläpidossa, sillä tuottajat tekevät sitä paljon omassa työssään (Pensikkala 2012). Suntola (2012) on myös sitä mieltä, että ulkopuolinen voi toimia apuna verkoston ylläpidossa.

Länsisalmi (2012) nostaa esille, etteivät yritykset ole tarpeeksi sitoutuneita yhteiseen päämäärään. Hänen mielestään verkoston johtajaa tulisi vaihtaa säännöllisesti. Alkuvaikeuksien yli on myös päästävä ja tulee pitää mielessä yhteinen tavoite ja visio, jotta kaikki verkoston jäsenet jaksavat panostaa työhön. Suntola (2012) sanoo, ettei kaikkien kanssa löydy aitoa synergiaa. Ihmiset eivät kohtaa tai nähdään kilpailuasetelmia, jolloin yhteistyön on vaikeaa onnistua.

Tuottaja voisi toimia mahdollisena verkoston johtajana, mutta tämä vaatisi, että hän tuntee tai luo verkoston tarpeet ja tavoitteet. Suurimalla osalla ei ole selkeää johtajaa verkostoille, mikä voi olla haastavaa ylläpidon kannalta. Vertikaalisessa yhteistyössä on usein johtaja tai tilaaja, joka toimii johtajan tavoin, silti myös horisontaalisessa yhteistyössä olisi hyvä olla johtaja. Aito, tarvelähtöinen ja yksinkertainen yhteistyö voi kuitenkin toimia hyvin ilman selkeää johtajaa. On kuitenkin muistettava, että aina on oltava joku joka tarkastelee verkoston toimivuutta. Ristiintaulukoinnista (Taulukko 4)

selviää miten verkostojen ylläpito on onnistunut suhteessa siihen, onko verkostolla johtajaa.

Taulukko 4. Ristiintaulukointi; koetko, että verkostossasi on selkeä johtajayritys? *
Oletteko onnistuneet ylläpitämään verkostojanne? N=36

	Oletteko onnistuneet ylläpitämään verkostojanne?		Total
	kyllä	kyllä, osittain	
Koetko, että verkostossasi on selkeä johtajayritys?	7	0	7
kyllä, oma yritys toimii johtajana			
ei	11	13	24
ei osaa sanoa	1	4	5
Yhteensä	19	17	36

Taulukon mukaan näyttää siltä, että verkostojen ylläpito on onnistunut hyvin, huolimatta siitä, ettei ole selkeää verkostojohtajaa. Tässä on kuitenkin hyvä ottaa huomioon luovien alojen rajojen sisällä pysymisen, eli sopimusten, johtajan ja strategioiden puute viittaavat vahvasti siihen että yhteistyötä tehdään tuttujen tai osittain tuttujen toimijoiden kanssa. Jotta pääsisi hyödyntämään luovien alojen täyttää potentiaalia, olisi siis tärkeää että yritykset uskaltaisivat mennä rajojen ulkopuolelle ja tekisivät yhteistyötä muiden alojen kanssa. Kyselyssä ei selvitetty minkä alan toimijoiden kanssa yritykset tekevät yhteistyötä, mutta alan yleinen oletamus on, että luovilla aloilla tehdään suppeasti yhteistyötä. (Janhonen 2012; Länsisalmi 2012; Suntola 2012.) Pitää seurata mitä tapahtuu muilla aloilla, koska niiden kehitys vaikuttaa myös omaan ammattikehittymiseen (Koskela ym. 2007, 49-50).

”Uskon että toisiin toimialoihin ja niiden lainalaisuuksiin tutustuminen on parasta juuri nyt. Monialaisella toiminnalla, molemmat voivat oppia jotain uutta ja omaksua uusia toimintatapoja/löytää uusia palveluita toimialojensa rajapinnoilta” (Länsisalmi 2012.)

Kaikki yritykset ovat onnistuneet kokonaan tai osittain ylläpitämään verkostojaan. Verkostojen ylläpidossa suosituin tapa on jatkuva kontakti. Menetetyn yhteistyön taustalla suurimpana syinä nähtiin vastavuoroisuuden puute ja liian erilainen liiketoiminta. Suurimmalla osalla ei ole verkostossa johtajaa.

6.7 Yrityshautomot

Kyselyn vastaajat olivat kolmesta eri luovien alojen yrityshautomosta. Jakauma oli 14 yritystä Crevestä, 13 yritystä Arabuksesta (Aalto Start Up Center) ja yhdeksän yritystä Rovaniemen luovien alojen yrityshautomosta.

Yritykset saivat merkitä miten tärkeäksi he kokivat yrityshautomon palvelut. 1= ei ollenkaan tärkeä ja 5=erittäin tärkeä. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 5) voi nähdä vastaukset.

Taulukko 5. Yrityshautomon palvelut. N=34-35

	1	2	3	4	5	0= ei osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo
Koulutus	2	2	3	22	6	0	35	3,8
Tuki	3	9	4	9	10	0	35	3,4
Apu	4	8	9	6	7	1	35	3,03
Toimitilat	8	6	6	3	8	3	34	2,65
Yleinen arvosana	1	5	10	15	4	0	35	3,46
Yhteensä	18	30	32	55	35	4	174	3,27

Vastaukset jakautuivat tasaisesti taulukossa, mutta siitä on kuitenkin nähtävissä, että koulutusta pidettiin tärkeimpänä palveluna. Myös hautomoiden yleinen arvosana oli positiivinen. Toimitilat saivat vähiten kannatusta, mutta tämä on selitettävissä sillä, että kaikissa hautomoissa ei ole tarjolla toimitiloja, eivätkä kaikki käytä hautomoiden toimitiloja vaikka heillä on siihen mahdollisuus. Yrittäjien tyytyväisyyttä toimitiloihin ei näin ollen voi mitata tämän aineiston kautta. Voi kuitenkin todeta, että yritykset ovat pääosin tyytyväisiä hautomon palveluihin.

Yrityshautomon kautta saatu apu verkostoitumiseen koetaan niin, että 25 yritystä kokee saavansa apua jonkin verran ja neljä yritystä kokee saavansa paljon apua verkostoitumiseen. Neljä yritystä ei koe saavansa apua, yksi yritys ei koe tarvitseavansa apua ja kaksi yritystä ei osaa sanoa. Huomioitavaa luvuissa on, että 29 yritystä, huikeat 81 % vastaajista, kokee saavansa osittain tai paljon apua verkostoitumiseen yrityshautomon kautta, vaikka yrityshautomon tehtävät eivät painotu tähän osa-

alueeseen. Tämä kertoo siitä että yritykset osaavat hyödyntää hautomon tarjoamia palveluita ja verkostoja sekä pyytää apua myös verkostoitumiseen.

Vastaajat (13) saivat myös kertoa kehitysehdotuksia hautomon toimintaan liittyen. Vastauksista ilmeni, että yritykset haluaisivat enemmän ohjausta rahankäyttöön ja tukien hakemiseen (1), hautomo voisi ehdottaa suoraan ketkä voisivat hyötyä toisistaan (1), hautomoaika voisi olla pidempi (1), laajempi skaala eri alojen yrityksiä mukaan, aktivointi (1), tarkempi fokus luoviin aloihin (1) nopeutta ja joustoa, esim. yhteisten liiketoiminnallisten projektien kehittämisen (1), avointa ja yhteisöllistä toimintaa (1), enemmän case-esimerkkejä (1), yhteisön ja verkoston apua konkreettisten ongelmien ratkaisemiseen (1), aitoa välittämistä (1), rohkeampi kansainvälinen ote (1) mentoromainen ohjaus (1) ja enemmän spontaaneja pienryhmien kokoontumista (1). On mielenkiintoista huomata, että yksi kaipaa enemmän muita toimialoja mukaan, kun taas toinen haluaa enemmän fokusta juuri luoviin aloihin. Tähän on varmasti vaikeaa löytää balanssia hautomon puolelta, mutta on huomioitavaa, että luovien alojen yrityshautomot ovat tarkoitettu juuri luoville aloille. Olisi tärkeää, että yritykset itse osaisivat ottaa yhteyttä myös muiden alojen edustajiin, minkä kautta voisi tuoda vaihtelevuutta yhteistyöhön. Muiden alojen case-esimerkkejä voisi kuitenkin varmasti tuoda enemmän esille hautomoiden tapahtumissa. Yleistettynä voi sanoa että hautomoiden toimintaan kaivataan lisää avoimuutta, konkretiaa ja yrittäjät kaipaavat enemmän apua.

Suurin osa yrityksistä on tai on ollut luovien alojen yrityshautomo Crevessä. Hautomoiden tarjoamista palveluista tärkeimpänä pidettiin koulutusta. Yritykset ovat pääosin tyytyväisiä hautomon palveluihin, vaikka kehitettävää on. Toimintaan kaivataan lisää avoimuutta ja konkretiaa. Yrittäjät puolestaan kaipaavat enemmän apua. Suurin osa yrityksistä kokee saavansa apua verkostoitumiseen hautomon kautta.

6.8 Kansainvälistyminen

Vastaajista suurin osa (20) on suuntaamassa kansainvälisille markkinoille. Toiseksi eniten (8) vastaajat ilmoittivat jo olevansa kansainvälisillä markkinoilla. Kolme yritystä ei ole suuntaamassa kansainvälisille markkinoille ja osa (5) ei osaa sanoa. Suurin

osa (19) aikoo toteuttaa kansainvälistymisen niin kotimaisten kuin ulkomaisten kumppaneiden kanssa. Kolme yritystä suuntaa tai aikoo suunnata kansainvälisille markkinoille kotimaisten kumppaneiden kanssa ja kaksi yritystä puolestaan kansainvälisten kumppaneiden kanssa. Kahdeksan yritystä ei osaa sanoa.

Yrityshautomoon tulevat nopean kasvun yritykset, jotka usein ovat suuntamassa kansainvälisille markkinoille. Tätä lähtökohtaa ajatellen olettaisi, että suurin osa aikoo suunnata kansainvälisille markkinoille, jota aineisto tukee. 28 yritystä (78%) on jo tai aikoo suunnata kansainvälisille markkinoille, mikä on korkea luku. Huomattava määrä aikoo myös käyttää sekä kotimaisia että kansainvälisiä kumppaneita, mikä voi kertoa siitä että verkostoja rakennetaan monella tasolla.

Haastateltavien mielestä kansainvälistymiseen kannattaa pyrkiä (Janhonen 2012; Pensikkala 2012; Wakonen 2012). Verkostot niin kotimaassa kuin ulkomailla ovat ehdottoman tärkeitä (Wakonen 2012 & Suntola 2012). On kuitenkin muistettava, että jokaisella on omat tavoitteensa (Pensikkala 2012). Kansainvälistymiseen tulee pyrkiä vain jos se on tavoitteen mukaista ja antaa uusia, parempia mahdollisuuksia. Mikään itseisarvo se ei saa olla (Länsisalmi 2012; Vehmasaho 2012). Hyväksi tavoiksi luoda kansainvälistä verkostoa nähtiin liittyminen valmisiin verkostoihin, luoda ne itse sekä tutustua kansainväliseen kenttään. Apua voi saada yrittäjäjärjestöiltä, kehittämissankkeista, ELY-keskuksilta, elinkeinoyhtiöiltä, oppilaitoksilta, vienninedistämisen organisaatioilta ja etujärjestöiltä (Janhonen 2012; Länsisalmi 2012; Pensikkala 2012; Vehmasaho 2012; Wakonen 2012). Verkostojen luominen yksittäiselle tekijälle voi olla kovin työlästä, mutta kun miettii, minkälaisten toimijoiden kanssa haluaa tehdä työtä ja kenen kanssa jakaa samat arvot, niin löytyy varmasti oikea toimintajoukko (Pensikkala 2012). Janhonen (2012) ja Suntola (2012) korostivat myös virtuaalimaailman tarjoamaa mahdollisuutta luoda verkostoa.

Suurin osa yrityksistä on tai ovat suuntaamassa kansainvälisille markkinoille ja se tullaan tekemään niin kotimaisten kuin ulkomaisten kumppanien kanssa. Kansainvälistymiseen on hyvä pyrkiä, mutta tulee huomioida omat tarpeet. Erilaisista virastoista, järjestöistä, organisaatioilta ja oppilaitoksilta voi saada apua kansainvälisten verkostojen luomiseen.

6.9 Tulevaisuus

Vastaajat (18) kommentoivat miten haluaisivat kehittää verkostoitumista tulevaisuudessa. Vastauksista ilmeni, että yritykset haluaisivat verkostoitua oman alan yritysten kanssa (1), omatoimisesti (1), yhteisten, aitojen liiketoimintaprojektien kautta (1), hallitusti muutaman toimijan kanssa (1), kehittämällä uusia liiketoimintamalleja verkoston kanssa (1) kansainvälisesti (1), laajan yhteistyöverkoston avulla (1), isojen levy-yhtiöiden asiakkaiksi pääsemällä (1), parempien muistiinpanojen kirjoittamisella tuloksista (1), koulutusten ja seminaarien kautta (1), käyttämällä enemmän aikaa verkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen (1) ja rekrytoimalla henkilön hoitamaan verkostoitumista (1). Muita vastauksia olivat, ettei asiaa ole mietitty (2).

Vastauksista tuli myös esiin esimerkki, jossa puhuttiin verkostoitumisen olevan ystävystymistä, eikä mikään toimi. Kuten aikaisemmin tuli ilmi, verkostot perustuvat aidoille ihmissuhteille, eli kun verkoston jäsenet pitävät toisistaan, on myös verkosto vahvempi (Länsisalmi 2012). Verkostoja voi luoda myös yksityiselämään ja yhteistyökumppaneista voi muodostua ystäviä, mutta verkostoitumisesta puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen tarvelähtöistä yhteistyötä, joka on strateginen toimi. Jotta luovilla aloilla voitaisiin saada enemmän menestystarinoita verkostoitumisesta, tarvitaan ymmärrystä sille, mitä sillä tarkoitetaan. Tulevaisuudessa on näin ollen tarvetta, muiden koulutusten ohella, myös verkostoitumiskoulutukselle.

Haastateltavilta kysyttiin jos he näkevät kilpailun siirtyvän yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseen kilpailuun. Wakonen (2012) ei näe, että siirrytään verkostojen väliseen kilpailuun, vaan pysytään yritysten välisessä kilpailussa. Hän kokee myös, ettei yksikään yritys pysy kilpailukykyisenä ellei ole luovaa osaamista sekä luovaa asiantuntemusta yrityksen sisällä. Hän näkee, että luova työ ja luova toiminta ovat kantavia voimia tulevaisuudessa. Janhonen (2012) on sitä mieltä, että kilpailu lisääntyy verkostojen välillä, mutta verkostoissa tehdään paljon kaikki hyödyttävää toimintaa. Vehmasahon (2012) mielestä verkostojen välistä kilpailua on, mutta hän ei usko, että näin on suuremmassa mittakaavassa tapahtumassa vähään aikaan, eikä ainaakaan Suomessa. Länsisalmi (2012) uskoo, että näin voi olla, mutta että verkosto on yhtä vahva kuin sen heikoin tai vahvin lenkki. Sillä hän tarkoittaa, että aito yhteistyö ratkaisee ja siltä ostetaan jolta saadaan tuote tai palvelu helpoiten ja nopeimmin. Suntolan (2012) mielestä ollaan ehkä jossain määrin siirtymässä verkostojen väli-

seen kilpailuun, mutta keskeisenä hän pitää kilpailun verkostomaisen toiminnan osaajista, eli verkoston jäsenistä. Haastateltavat näkevät luovien alojen tulevaisuuden kasvun alana (Janhonen 2012; Pensikkala 2012; Wakonen 2012). Janhonen (2012) haluaa tulevaisuudessa nähdä enemmän yhteistyötä eri alojen välillä, sillä hän kokee alalla olevan paljon annettavaa kaupan alalle ja ns. kovan rahan bisnekseen. Vehmasaho (2012) ja Länsisalmi (2012) puolestaan uskovat, että kun ymmärretään, että luovat alat ovat toimialoja muiden joukossa, voidaan alkaa tehdä oikeasti tarvelähtöistä yhteistyötä ja on mahdollisuutta menestyä. Tulisi rakentaa sellaisia tiloja missä nämä kohtaisivat ihan fyysisesti (Vehmasaho 2012).

”Perinteinen maailma alkaa kyllä pikkuhiljaa olla avoin muutokselle (koska on pakko), siellä missä on ongelma, on tulevaisuuden bisnes!” (Länsisalmi 2012.)

Suntola (2012) näkee potentiaalia luovilla aloilla, mutta myös, että on paljon tekemistä. Hän peräänkuuluttaa rohkeita tekoja sekä aktiivisempaa ja ennakkoluulottomampaa otetta. Luovilla aloilla kaivataan siis vielä oppia ja ymmärrystä siitä mitä verkostoituminen on ja mihin sillä pyritään. Kun ymmärrys löytyy, osataan löytää keinot, jolla se toteutetaan. Kun tämä tapahtuu, tarvitaan myös järjestelmällisempää otetta verkostoitumiseen. (Suntola 2012.)

Tulevaisuudessa verkostoitumista halutaan kehittää monipuolisesti. Luovilla aloilla tarvitaan enemmän ymmärrystä verkostoitumisen tarkoituksista ja hyödyistä, jotta siihen osataan asennoitua ennakkoluulottomammin. Haastateltavat kokivat, että ollaan siirtymässä osittain yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseen kilpailuun, mutta tehdään kaikkia hyödyttävää yhteistyötä. Luovat alat nähdään kasvukykyisenä, mutta menestykseen tarvitaan ymmärrys toimialarajoja rikkovasta yhteistyöstä, jossa luovat alat nähdään alana muiden joukossa.

7 POHDINTA

Hypoteesina oli, että luovan alan yrittäjät eivät ole kovin verkostoituneita. Tutkimuskysymyksinä olivat ”Ovatko luovan alan yritykset verkostoituneita?” ja ”Miten kulttuurituottaja voi edesauttaa verkostoitumista?”. Aineistosta kävi ilmi, että luovan alan yritykset ovat verkostoituneita. Tutkimuksen perusteella yritykset ovat verkostoituneita, mutta kaipaavat vielä lisää apua. Yritykset ovat rohkeita, mutta rohkeutta ja avoimuutta kaivataan lisää. Verkostoitumiseen kaivataan myös lisää monimuotoisuutta mm. lisäämällä yhteistyötä muiden toimialojen toimijoiden kanssa. Tuottajat voivat edesauttaa verkostoitumista kouluttamalla, kehittämällä verkostoitumista tai toimimalla verkostoaktivaattorina, verkostojohtajana tai supersolmuna. Strategioiden tekemiseen tarvitaan lisää opastusta ja tuottaja voi olla tässä apuna kannustajana ja innostajana.

Tämän kyselyn aineisto on pieni, mutta riittävän kattava, jotta siitä voidaan tehdä luovien toimialojen hautomoyrityksiä koskevia johtopäätöksiä. Vaikka alussa selitettiin mitä verkostoitumisella kyselyssä tarkoitetaan, huomaa vastauksista, että kaikki eivät sitä kuitenkaan ole ymmärtäneet. Vastauksista huomaa ristiriitaisuuksia, jotka tekevät analysoinnista epäluotettavaa. Tutkimus ei näin ollen ole täysin reliaabeli. Osittain tämä ristiriitaisuus voi johtua siitä, etteivät yrittäjät ovat miettineet verkostoitumistaan tarpeeksi yksityiskohtaisesti voidakseen vastata kyselyyn. Kuten Aavinen (2012) toteaa, on luovilla toimialoilla usein totuttu näkemään lyhytaikaiset tavoitteet, eletään hetkessä, ei tiedetä mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja näin ollen ei olla valmiita analyttisen businessajatteluun. Hautomoyritykset kuitenkin tunnistavat verkostoitumistarpeensa ja ovat valmiita toimimaan sen eteen.

Tutkimuksen validiutta, eli pätevyyttä, arvioitaessa on todettava, että tutkimus on pääosin validi. Tutkimuskysymykset vastaavat hyvin teoriaan pohjautuvaa tietoa ja ovat jaettu loogiseen järjestykseen, väliotsikoiden ja selitysten kera. Valintakysymysten vastausvaihtoehtoihin oli lisätty kohta ”muuta, mitä?”, johon vastaajalla oli mahdollisuus kirjoittaa omin sanoin vastauksensa, jos ei löytänyt mieluisaa vaihtoehtoa. Ennen kyselyn varsinaista lähettämistä sitä testattiin koeryhmällä. Koeryhmä löysi kyselystä teknisiä ongelmia, jotka korjattiin ennen kyselyn lähettämistä varsinaiselle

tutkimusryhmälle. Kyselyn sisällön koeryhmä koki olevan selkeää ja hyvin strukturoitua. Kyselyn kysymyksenasettelussa on kuitenkin huomattavissa puutteita, sillä aihe-
sisällön ymmärtäminen vaatii teorian ja verkostoitumiseen liittyvän terminologian tuntemista.

Jatkossa olisi hyvä tutkia luovia aloja ja niiden verkostoitumista yrityshautomoiden ulkopuolelta, jotta saisi paremman kuvan koko toimialan tilanteesta. Laajemmassa tutkimuksessa voisi ottaa huomioon kansalliset yritykset, mutta myös kansainväliset toimijat. Näin olleen tutkimukseen saisi suuren otannan ja aineistosta voisi nousta esille kansainvälisiä eroavaisuuksia ja hyödyllisiä verkostoitumismalleja. Näiden mallien yhdistäminen perinteisiin malleihin sekä soveltaminen luovien alojen yrityksiin voisi olla käänteentekevä tieto alan verkostoitumiseen.

8 LOPUKSI

Käytännönläheistä kehitystä tulisi suorittaa yrityshautomoissa. Yrityshautomo Creveen ideointiin perustettavaksi tuottajapankkia Turun ollessa Euroopan kulttuuripääkaupunkina vuonna 2011 (Katajarinne 2012). Tuottajapankin ideana on, että yrityksillä on yhteystiedot alueen ammattilaistuottajiin sekä kulttuurituottajaopiskelijoihin, joiden palveluita voivat tarvittaessa käyttää. Tuottajapankin kautta voisi esimerkiksi pyytää apua luovien alojen ammattilaiselta tai saada harjoittelijoita töihin, jonka kautta voi helpottaa yrittäjän työtaakkaa ja samalla antaa opiskelijoille mahdollisuus toteuttaa ammattitaidon lisäämiseksi tärkeää aitoa, työelämälähtöistä oppia.

Ideaa voisi laajentaa myös verkostoitumiseen. Pankkiin voisi kuulua eri verkostoitumisasiantuntijoita, fasilaattoreita sekä supersolmuja niin luovilta kuin muilta toimialoilta. Pankki olisi tässä yhteydessä matalan kynnyksen kontaktointikanava verkostoitumisapua kaipaaville. Erityisesti kulttuurituottajat olisivat tässä tapauksessa oiva lisä tuottajapankkiin tai verkostoitumispankkiin, laajan kontaktiverkoston ja verkostoitumisosaaamisen vuoksi.

Rahoittajien määrittelemien rajoitusten vuoksi tuottajapankkia ei kuitenkaan voisi käytännössä laittaa osaksi yrityshautomoa. Tuottajapankin voisi kuitenkin toteuttaa jokin yrityshautomon yhteistyökumppani, jonka kautta voisi mahdollistaa sen, että palvelut olisivat myös hautomoyritysten saatavilla.

Verkostoitumiseen kaivataan lisää apua luovilla aloilla minkä vuoksi pankki voisi olla yksi tapa saada lisää apua. Hautomopäälliköillä ja –henkilökunnalla ei ole resursseja auttaa yksittäisen yrityksen verkostoitumista, vaan he keskittyvät auttamaan kaikkia kollektiivisesti. Hautomon tehtävänä on kuitenkin tarjota mahdollisuuksia ja apua yrityksille, jotta ne helpommin voivat suorittaa käytännön toteutuksen. Ennen tuottajapankin toteutusta on tärkeää tehdä selvityksiä sen tarpeellisuudelle ja toiminnalle, jotta siitä saisi toimivan kokonaisuuden.

Hautomot voivat myös laajentaa koulutuspalveluitaan, auttamaan yritysten verkostoitumista. Tarjoamalla verkostoitumiskoulutusta, yrittäjät saavat tarvittavan teoriapoh-

jan, jonka avulla on helpompi soveltaa sitä käytäntöön. Verkostoitumisesta on monenlaisia käsityksiä ja oikeiden käsitysten sekä tarkoitusten ymmärtäminen vaatii koulutusta. Saamalla teoriakoulutusta, joka sisältää käytännön case-esimerkkejä, yritykset laajentavat tietotaitopohjaansa, jonka avulla verkostoituminen helpottuu. Koulutuksessa tulisi käydä läpi verkostoitutumisen eri osa-alueita kuten teoriaa, joka sisältää verkostoitumismalleja, käsitteiden avaamista, suunnittelua, toteutusta, strategioiden luomista, lisäarvon tunnistamista, johtajuusmalleja, ylläpitoa, hyödyt ja haitat sekä sopimusasiat. Varsinkin sopimusasioissa tulisi huomioida oikeudelliset kysymykset, joita tulisi käsitellä asiantuntijan opastuksella. Koulutuksessa olisi hyvä saada aikaan konkreettisia tuloksia, jonka vuoksi verkostoitumista voisi suorittaa samanaikaisesti.

Crelessä on ideoitu luovan alan yrittäjän oppaasta, joka mahdollisesti toteutettaisiin verkkojulkaisuna. Oppaan yhtenä tärkeänä osana tulisi myös olla verkostoituminen. Verkostoitumisosan voisi toteuttaa ennen, samanaikaisesti tai jälkeen verkostoitumiskoulutuksen. Oppaaseen voisi lisätä koulutuksen kautta esiin nostettuja teorioita ja hyviä käytännön case-esimerkkejä, joiden avulla verkostoitumisesta saadaan hyvä kokonaiskuva.

Verkostoitumiskoulutus ja – opas voisivat poistaa väärinymmärryksiä verkostoitumisesta ja voisi kannustaa avoimempaan, ennakkoluulottomampaan verkostoitumiseen, joka tapahtuisi myös oman toimialarajojen ulkopuolella.

LÄHTEET

Alaranta, Toni 2012. Teoksessa Timo Parkkola (toim.) Tilaa verkostoille! Luovan talouden verkostojen määritelmiä, toimijoita ja solmukohtia. Projektiraportit ja selvitykset 22, 2012, sarja B. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Arina, Teemu 2012. Luovan alan mahdollisuudet digitaalisessa maailmassa. Puujaloilla pilviin –tapahtuman luento 15.5.2012. Logomo, Turku.

Björkqvist, Leena 2011. Kulttuuri kutoo. Yhteistyö ja verkostot vapaan kulttuurikentän tukena ja innostajana. Tuottaja2020 -osa-raportti 4. Teoksessa Björkqvist, Leena & Halonen, Katri & Hero, Laura-Maija & Iso-Aho, Juha & Teye, Outi & Uotila, Pekka Tuottaja2020 – kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Bourdieu, Pierre 1986. The forms of capital. Viitattu 29.4.2013.

<http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm>

Creve s.a. Yrityshautomon Creve. Viitattu 11.4.2013. <http://www.creve.fi/>.

Eastway s.a. Yritys. Viitattu 2.4.2013. <http://www.eastway.fi/eastway/>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Pk-yritysten määritelmä. Viitattu 4.3.2013.

http://www.ek.fi/ek/fi/yritysjyys_ym/yritysjyys/tietoa_pk-yrityksista/pk_maaritelma.php
[Elinkeinoelämän keskusliitto.](#)

Elinkeinoelämän keskusliitto 2013. Pk-yritysten merkitys kansantaloudessa ja

EU:ssa. Viitattu 14.3.2013. http://www.ek.fi/ek/fi/yritysjyys_ym/yritysjyys/tietoa_pk-yrityksista/index.php

Forsström, Bengt 2012. Yrityshautomon Arabuksen hautomopäällikkö. Henkilökohtainen tiedonanto 17.8.2012.

FranCon Franchise Consulting 2010. Franchising yrittäjyyden mallina. Viitattu 5.9.2012. <http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/franchising/>

Go International 2012. Vientiverkostot. Viitattu 13.4.2013. <http://www.gointernational.fi/palvelut/rahoitus/yrittysten-yhteishankkeet/vientiverkostot>

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Hartikainen, Jarno 2012. Fuusiolla mainostoimistojen suurimpien joukkoon. Artikkel. Kauppalehti. Viitattu 13.4.2013. <http://www.kauppalehti.fi/omayritys/fuusiolla+mainostoimistojen+suurimpien+joukkoon/201208234903>

Jabe, Marjatta 2010. Tunnettaanko teillä fasilitointi? Artikkel. Talouselämä. Viitattu 1.4.2013. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/oppiminen/tunnettaanko+teilla+fasilitointi/a2025611>

Kaleidoskooppi s.a. Hankkeesta. Viitattu 12.4.2013. <http://www.kaleidoskooppi.fi/>

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. Julkaisu 10/2007. http://www.tem.fi/files/19795/Luovat_alat.pdf

Katajarinne, Petri 2012. Yrityshautomo Creven hautomopäällikkö. Henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2012.

KEA European Affairs 2006. The Economy of Culture in Europe. Euroopan komission kulttuurin ja koulutuksen pääosaston tilaustutkimus. <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>

Koskela, Lasse & Koskinen, Jari & Lankinen, Pasi 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOY

Lilith 2011. Osuuskunta Lilith. Viitattu 13.4.2013.

http://www.lilith.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=2

Liitola, Jari 2013. Viidakkorumpu 2.0 Oy. Henkilökohtainen tiedonanto 29.4.2013.

Mustalampi, Pentti 2009. Artikkelissa Leena Koskenlaakso Teknologiakeskukset, yrityshautomot ja yliopistot kasvun tukena. Suomen Teknologiakeskusten Liitto TE-KEL. Viitattu 2.5.2013.

http://www.tekel.fi/ajankohtaista/tekelscope/tekelscope_3_2009/teknologiakeskukset_yrityshautom/

Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto – verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Nikoskinen, Elina 2010. Kulttuurituottaja työelämäään. HUMAKista valmistuneiden kulttuurituottajien (AMKK) työelämäään sijoittuminen, koulutuskokemukset ja jatko-opintosuunnitelmat. Projektiraportit ja selvitykset 15, 2010, sarja B. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.4.2013.

http://www.humak.fi/sites/default/files/kuvat/humak_kutu04_2_0.pdf

Nokso-Koivisto, Pekka 2010. Verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa. Jyväskylän yliopiston tutkimus. ISBN: 978-951-39-4071-3.

Opetusministeriö 2008. Kulttuurin satelliittitilipito- pilottiprojektin loppuraportti. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Julkaisu 2008:20. Viitattu 4.9.2012.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm20.pdf?lang=fi>

Parkkola, Timo (toim.) 2012. Tilaa verkostoille! Luovan talouden verkostojen määritelmiä, toimijoita ja solmukohtia. Projektiraportit ja selvitykset 22, 2012, sarja B. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Pulkkinen, Saila & Harju, Carita & Markkanen, Paavo 2007. Opas verkostoitumiseen. Viestinnän verkostot –hanke. Keuruu: KeuLink Oy.

Rovaniemen Kehitys Oy s.a. Hautomo. Viitattu 15.1.2013.

<http://www.luovarovaniemi.com/hautomo>

Ollus, Martin & Ranta, Jukka & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) 1998. Yritysverkot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Sitra 201. Vantaa: Taloustieto Oy.

Saranki, Jaakko 2012. Rovaniemen luovien alojen yrityshautomon hautomopäällikkö. Henkilökohtainen tiedonanto 7.8.2012.

Simonen, Aki 2009. Strategisten verkostojen hyödyntäminen arvotuottamisessa yhteistyökumppaneille. Case SuperJymy Oy. Kajaanin ammattikorkeakoulu Tradenomikoulutus. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 13.4.2013.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201001261561>

Tilastokeskus 2012. Yritysrekisterin palveluopas 2012. Viitattu 2.4.2013.

http://www.stat.fi/tup/yritysrekisteri/palveluopas_2012.pdf

Toivola, Tuula 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Vaasan yliopiston liiketaloustieteen tutkimus. ISBN: 952-476-099-1.

Toivola, Tuula 2006. Verkostoituva yrittäjyys – strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Yrittäjyyskatsaus 2012. Julkaisu 46/2012.

http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul_46_2012_web.pdf

Vuorensola, Timo & Kaukomaa, Tero & Torssonen, Samuli & Puskala, Jarmo & Ollula, Pekka & Honkonen, Janos 2012. Näin tehtiin Iron Sky – eli kuinka lakkasin olemasta huolissani ja opin rakastamaan internetiä. Jyväskylä: Docendo Oy

HAASTATTELUT

(Kaikki haastattelut on tehnyt Erica Ås)

Aavinen, Dani 2012. Klo Design yrittäjä, 22.8.2012. Turku.

Janhonen, Minna 2012. Osuuskunta Monkey Business fasilitaattori, kouluttaja ja yrittäjä, 20.8.2012. Turku.

Länsisalmi, Heidi 2012. Jykes Oy:n palvelualojen yrityskehittäjä, 3.9.2012. Sähköpostihaastattelu. RE: Opinnäytetyö: Luovien alojen verkostoituminen (HUMAK). Email: heidi.lansisalmi@jykes.fi

Pensikkala, Jere 2012. Aurajokiverkosto ry:n tuottaja, 9.8.2012. Turku.

Suntola, Silja 2012. Luova Suomi- hankkeen projektijohtaja, 31.8.2012. Sähköpostihaastattelu. RE: Opinnäytetyö: Luovien alojen verkostoituminen (HUMAK). Email: silja.suntola@aalto.fi

Vehmasaho, Ulla 2012. Yrittäjä ja Luova Suomi- hankkeen verkostoitumisedistäjä ja yrittäjä, 31.8.2012. Sähköpostihaastattelu. RE: Opinnäytetyö: Luovien alojen verkostoituminen (HUMAK). Email: ulla.vehmasaho@luovatampere.fi

Wakonen, Ilona 2012. Varsinais-Suomen taidetoimikunnan työsuunnittelija, 9.8.2012. Turku.

LIITTEET

Liite 1: Kysely

humak

Humanistinen ammattikorkeakoulu

"Se pihvi siellä sämpylöiden välissä"- luovien alojen yritysautomoiden yritysten verkostoituminen

Tämän kyselyn vastauksia käytetään Erica Äsin kulttuurituotannon koulutusohjelman (HUMAK) opinnäytetyötä varten. Vastaaminen on anonyymia ja vie n. 12 minuuttia. Aineistoa käytetään luottamuksellisesti opinnäytetyön tutkimusosana. **Vastausaika on 31.8.2012 ja kelloaika 16.00 asti.** Kyselyyn tarvitsee vastata vain kerran.

HUOMIO: Verkostoilla tarkoitetaan kontaktiverkostoja yrityksenne ja muiden toimijoiden välillä, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Verkostoitumisella puolestaan tarkoitetaan syvempää yhteistyötä toimijoiden välillä, jossa yritykset jakavat resurssien lisäksi myös tietoa, osaamista, tukea jne. Voit vastata kyselyyn, vaikka sinulla ei olisi syvempiä yhteistyösuhteita.

Kiitos yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Erica Äs

TAUSTA

1. Yrityksen toimiala (esim. muotoilu, viestintä, elokuvatuotanto) *

Downloaded from <http://ajph.org/> on November 10, 2015

2. Miten kauan yrityksenne on ollut toiminnassa? *

- ☐ alle vuoden
☐ 1-2 vuotta
☐ 3-4 vuotta
☐ 5-8 vuotta
☐ 7-8 vuotta
☐ 9-10 vuotta
☐ yli 10 vuotta

3. Henkilöstön määrä yrityksessänne *

- ☐ 1-3 henk.
- ☐ 4-6 henk.
- ☐ 7-9 henk.
- ☐ 10 henk. tai enemmän

4. Yrityksen toimialue *

- ☐ Alueellinen
☐ Valtakunnallinen
☐ Kansainvälinen
☐ Verkossa toimiva yritys (maailmanlaajuinen)
☐ Muu, mikä?

VERKOSTOITUMISEN TARVE

5. Miten suureksi arvioisit yrityksenne tarpeen verkostoitua? (1=olematon tarve, 5=erittäin suuri tarve)*

	1	2	3	4	5	0=ei osaa sanoa
Verkoistoitumisen tarve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Oliko sinulla valmiita verkostoja kun aloit yrittäjäksi? *

- ☐ Kyllä
☐ Kyllä, osittain
☐ Ei
☐ Muuta, mitä?

VERKOSTOJEN MUODOT

7. Minkälaisia verkostoja yrityksellänne on? Voit valita useamman vaihtoehdon *

- ☐ Alihankinta
☐ Jälleenmyynti
☐ Tiedon jakaminen
☐ Osaamisen jakaminen
☐ Tukiverkosto (esim. kollegat)
☐ Muu, mikä?

8. Oletteko osana jotain verkostoa? (Jos vasta ei, voit siirtyä suoraan kysymykseen 13) *

- ☐ Kyllä, teemme tasapuolista yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa (horizontaalinen yhteistyö)
☐ Kyllä, toimimme yhtenä osana tuotantoketjua yhdessä muiden organisaatioiden kanssa (vertikaalinen yhteistyö)
☐ Kyllä, teemme työtä sekä tasapuolisesti että osan
☐ Ei
☐ Ei osaa sanoa

9. Millä asteella teette yhteistyötä?

- ☐ Alihankinta-toimittajasuhde (osto-myyntisuhde)
☐ Tiedon ja osaamisen jakaminen kumppaneiden välillä (yhteistyö, jossa keskitytään omaan ydinosaamiseen)
☐ Yritystoimintaa ja verkostoa kehittävä toiminta (kehitetään omaa yritystoimintaa, mutta myös koko verkostoa)
☐ Muu, mikä?

10. Minkä kokoisten toimijoiden kanssa teette yhteistyötä?

- ☐ Yksittäisten henkilöiden
☐ Omaa yritystä pienempien organisaatioiden
☐ Samankokoisten organisaatioiden
☐ Yritystä suurempien organisaatioiden
☐ Eri kokoisten organisaatioiden
☐ Muu, mikä?

11. Onko yhteistyö muiden kanssa pitkäaikaista vai satunnaista?

- ☐ Pitkäaikaista
☐ Satunnaista
☐ Muuta, mitä?

12. Onko satunnainen yhteistyö johtanut pidempiaikaisiin suhteisiin?

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ Emme tee satunnaista yhteistyötä
☐ Muuta, mitä?

VERKOSTOJEN LUOMINEN

13. Mitä keinoja olette käyttäneet verkostojen luomisessa? Voit valita useamman vaihtoehdon

- ☐ Suora kontakti (puhelinsoitto, sähköposti, käynti toimistolla yms)
☐ Tapahtumat
☐ Henkilökohtaiset kontaktit
☐ Muu, mikä?

14. Koetko, että ulkopuolinen (esim. tuottaja) voi olla apuna yrityksen verkostoitumisessa *

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ Ei osaa sanoa
☐ Muuta, mitä?

15. Mitä yrittäjältä vaaditaan verkostoitumisessa? Mainitse mielestäsi 2 tärkeintä sosiaalista ja 2 tärkeintä liiketoiminnallista edellytystä

HYÖDYT JA HAITAT

16. Merkitse miten tärkeäksi koet verkostojen olevan seuraavilla osa-alueilla (1=ei ollenkaan tärkeä-5=erittäin tärkeä) *

	1	2	3	4	5	0= ei osaa sanoa
Riskien jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tappioiden/voittojen jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvojen jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannustehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakslähtöisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman liiketoiminnan kehittäminen Tuotteiden/palveluiden kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Tuoko verkostojen kautta tehtävä yhteistyö jotain lisäarvoa yritystoimintaan?

- ☐ Kyllä, mitä?
- ☐ Ei
- ☐ Emme tee yhteistyötä
- ☐ Ei osaa sanoa

18. Mitä haittoja koet verkostoista olevan? Voit valita useamman vaihtoehdon *

- ☐ Aikavievää
- ☐ Vaikaa luoda
- ☐ Vaikaa ylläpitää
- ☐ Emme osaa hyödyntää verkostojamme
- ☐ Ei riittävä hyötyä omalle liiketoiminnalle
- ☐ En koe niistä olevan haittoja
- ☐ Muuta, mitä?

STRATEGIATYÖ

19. Onko teillä sopimuksia yhteistyön tukena?

- ☐ Kyllä, suullisia
- ☐ Kyllä, kirjallisia
- ☐ Kyllä, sekä suullisia että kirjallisia
- ☐ Ei
- ☐ Meillä ei ole yhteistyötä

20. Onko verkostojen rakentamiselle, tarkoituksille, päämäärille, riskienhallinnalle ja ylläpidolle tehty selkeää strategiaa? *

- ☐ Kyllä, mille osa-alueille?
- ☐ Ei, mutta aiomme tehdä strategiaa
- ☐ Emme aio tehdä strategiaa
- ☐ En tiedä mitä strategiat ovat
- ☐ Muuta, mitä?

21. Seurataanko ja analysoidaanko verkostojen strategioiden toteutumista?

- ☐ Kyllä, miten?
- ☐ Osittain, miten?
- ☐ Ei
- ☐ Meillä ei ole strategioita
- ☐ Ei osaa sanoa

VERKOSTOJEN YLLÄPITO JA JOHTAMINEN

22. Oletteko onnistuneet ylläpitämään verkostojanne? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Kyllä, osittain
- ☐ Ei
- ☐ Meillä ei ole verkostoja

23. Millä tavoin ylläpidätte verkostojanne? Mainitse muutama tapa (esim. jatkuva kontakti, kiitokset)

24. Jos olette menettäneet jokin yhteistyön, mistä luulet sen johtuvan? *Voit valita useamman vaihtoehdon **

- ☐ Huonosti tehty pohjatyo
☐ Vastavuoroisuuden puute
☐ Luottamuksen puute
☐ Erilaiset visiot
☐ Erilaiset arvot
☐ Liian erilainen liiketoiminta
☐ Liian samanlainen liiketoiminta
☐ Meillä ei ole yhteistyötä
☐ Muu, mikä?

25. Koetko, että verkostossasi on selkeä johtajayritys? *

- ☐ Kyllä, yritykseni toimii verkoston johtajana
☐ Kyllä, joku toinen yritys toimii johtajana
☐ Ei
☐ Emme toimi verkostossa
☐ Ei osaa sanoa

YRITYSHAUTOMO

26. Yrityshautomo, jossa yritykseni on/on ollut *

- ☐ Creve
☐ Rovaniemi
☐ Aalto Start-up Center

27. Arvioi miten hyödylliseksi olet kokenut seuraavat palvelut yrityshautomossa (1=ei ollenkaan hyödyllinen, 5=erittäin hyödyllinen)

	1	2	3	4	5	0= ei osaa sanoa
Koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleinen arvossana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Koetko saavasi apua verkostojen rakentamiseen ja verkostoitumiseen yrityshautomon kautta? *

- ☐ Kyllä, paljon
☐ Kyllä, jonkin verran
☐ Ei
☐ En tarvitse apua verkostoitumiseen
☐ Ei osaa sanoa

29. Kehitystoivomuksia yrityshautomon toimintaan:

TULEVAISUUS

30. Millä tavoin haluaisit kehittää verkostoitumista tulevaisuudessa?

31. Oletteko suuntaamassa kansainvälisille markkinoille? *

- ☐ Kyllä
☐ Olemme jo kansainvälisillä markkinoilla
☐ Ei
☐ Ei osaa sanoa
☐ Muuta, mitä?

32. Jos vastasit kyllä, teettekö sen/aiotteko tehdä sen yhdessä kansainvälisten vai kotimaisten kumppaneiden kanssa?

- ☐ Kotimaisten
☐ Kansainvälisten
☐ Sekä kotimaisten että kansainvälisten
☐ Ei osaa sanoa
☐ Muu, mikä?

33. Muuta kommentoitavaa:

Liite 2: Haastattelu

TAUSTA

1. Kuka olet ja mitä teet tällä hetkellä työksesi?
2. Koulutustausta?
3. Aikaisemmat oleelliset alan työt?
4. Mistä idea on lähtenyt toiminnalle?

TERMIEN MÄÄRITTELY

5. Miten määrittelisit seuraavat termit:
 - luova ala?
 - verkostoituminen?

VERKOSTOJEN MUODOT

6. Minkälaisia verkostoja teidän toiminnassanne on?
7. Minkälaisia verkostoja luulet luovilla aloilla olevan (yritysyhteistyötä, tietotaidon jakamista, alihankintaa jne.)

VERKOSTOJEN LUOMINEN

8. Miten olette teidän toiminnassa luoneet verkostoja?
9. Millä keinoilla koet järkeväksi muodostaa verkostoja? (esim. erilaiset tapahtumat, suora kontakti)
10. Millä tavoin teet sitä omassa työssäsi?
11. Minkälaisen yhteistyön luulet olevan hyödyllisin luoville aloille? (yhtyminen suuriin yrityksiin, suuntaminen suoraan kansainvälisille markkinoille yms)
12. Millä tavoin ulkopuolinen (esim tuottaja) voi olla apuna verkostoitumisessa?
13. Sosiaalinen pääoma: mitä ominaisuuksia tulee olla (esim yrittäjällä) kun luo verkostoja?

VERKOSTOITUMINEN

14. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet luovien alojen verkostoitumisessa?
15. Mitä sanoisit väitteelle, ettei verkostoitumista voi pakottaa hankkeiden tai tapahtumien kautta ja että pakottamalla epäonnistumisen riski kasvaa?
16. Voiko verkostoitumista mielestäsi oppia?
 - Miten tai miksi ei?

HYÖDYT HAITAT

17. Mitkä ovat verkostoitumisen hyödyt?
18. Entä haitat?
19. Miten edistät omassa työssäsi luovien alojen verkostoitumista?

YLLÄPITO

20. Miten verkostoja voi ylläpitää? (minkälaisia neuvoja antaisit yrittäjille?)

21. Väitteen mukaan 30-70% kaikista verkostoitumisyrityksistä, eli konkreettisesta yhteistyöyrityksistä yritysten välillä epäonnistuvat. Mistä luulet tämän johtuvan?

KANSAINVÄLISTYMINEN

22. Kannattaisiko kansainvälistymiseen pyrkiä?
23. Millä tavoin voi kansainvälistyä/ luoda kansainvälisiä verkostoja?

TULEVAISUUS

24. Siirrytäänkö yritysten/organisaatioiden/toimijoiden välisestä kilpailusta verkostojen väliseen kilpailuun?
25. Miten näet tulevaisuuden luovilla aloilla?

MUUTA KOMMENTOITAVAA